

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ettevõtetmajanduse instituut

Britte Maidra

## **EESTI VEEBIKAUPLUSTE SISENEMINE**

## **SOOME TURULE**

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: dotsent Tõnu Roolaht

Tartu 2012

Soovitan suunata kaitsmisele .....

dotsent Tõnu Roolaht

Kaitsmisele lubatud “.....” ..... 2012. a.

..... õppetooli juhataja .....

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

Britte Maidra

## SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1. SISENEMISEELSE TURUANALÜÜSI TEOREETILINE RAAMISTIK .....	8
1.1. Välisturule sisenemise meetodid ja kontseptsioonid .....	8
1.2. Makromajandusliku keskkonna analüüs PESTLE .....	16
1.3. Välisturule sisenemise meetodid ja kontseptsioonid .....	26
1.4. Veebikauplus kui eripärane turustuskanal .....	35
2. SOOME TURU OLEMUS JA EESTI VEEBI- KAUPLUSTE KOGEMUSED	
SINNA SISENEMISEL .....	40
2.1. Soome turu tutvustus ja analüüs .....	40
2.2. Eesti veebikaupluste Soome sisenemise uuring .....	48
2.3. Järeldused ja ettepanekud .....	62
KOKKUVÕTE.....	71
VIIDATUD ALLIKAD .....	76
Lisad .....	81
Lisa 1 Valik rahvusvahelistest andmebaasidest. ....	81
Lisa 2 Poolstruktureeritud intervjuu küsimused, käsitletud teemad .....	82
SUMMARY .....	85

## SISSEJUHATUS

Ettevõtte rahvusvahelistumine on tänapäeval praktiliselt möödapääsmatu. Ka siis kui toote või teenuse müümisel keskendutakse üksnes koduturule, seisneb tihti rahvusvaheline tegevus sisendite hankimises ning lisaks on paljud ettevõtted rajatud väliskapitali osalusega. Rahvusvahelistumine on aga muutunud oluliselt lihtsamaks ning tänu kaasaegsetele infotehnoloogilistele lahendustele vähem ressursse nõudvaks. Laialdase ettevõtete rahvusvahelistumise on teinud võimalikuks turgude avanemine, detsentraliseerimine, dereguleerimine, ettevõtete erastamine ja infotehnoloogia areng. Detsentraliseerimise tulemusel saavad ettevõtted teha, osta, müüa tooteid ja teenuseid vastavalt erinevate turgude nõudlusele. (Czinkota, Samli 2007:325)

Ettevõtete rahvusvahelistumine ning uutele turgudele sisenemine ei ole kättesaadav enam üksnes suurte riikide ettevõtetele, veelgi enam – ka ettevõtte ise ei pea välisurule sisenemiseks olema suur või pika tegevuslooga. Eesti on sellest hea näide – vaatamata meie riigi väiksusele, soodustavad meie geograafiline asukoht ning ettevõtlusega alustamise suhteline lihtsus võimalust kasvada ka koduturult välja. Meie lähinaabruses on jõukas Skandinaavia turg, lisaks Soome (osade käsitleste järgi arvatakse ka Skandinaavia alla), kes on tänaseni Eestis suurim kaubanduspartner. Eesti kaupade väljavedu Soome tegi suure hüppe 2005. aastal, kasvades 50% võrra. 2011. aastal oli kaubavahetuse käive Soomega 3,39 miljardit eurot, millest eksport moodustas 1,81 miljardit (15,04% Eesti ekspordist) ja import 1,58 miljardit eurot (12,55% Eesti impordist). Eksport kasvas 2010. aastaga võrreldes 22% ja import 15%. 2011 loovutas Soome esmakordselt oma koha kõige tähtsama ekspordi sihtmaana, jäädes alla Rootsile. Tähtsamad ekspordiartiklid Eestist Soome on mitmesugused masinad ja seadmed, eriti elektriseadmed ning nende osad, metallid ja metallitooted, puit ja puidutooted, tööstustooted, eeskätt mööbel, erinevad toiduainetööstuse tooted, tekstiil ja tekstiilitooted. (Eesti Vabariigi Välisministeerium 2012)

Ehkki võrreldes paarikümne aasta taguse olukorraga maailmas on tänaseks rahvusvahelist ettevõtlust oluliselt lihtsam korraldada, ei tasu alahinnata välisturule sisenemisel tekkida võivaid barjääre, mis turu mittepiisaval tundmisel võivad ettevõttele osutuda ületamatuks takistuseks. Seetõttu on äärmiselt olulised kaks välisturule sisenemisele eelnevat analüüsi, need on – ettevõtte sisene ning sihtturu makromajandusliku keskkonna analüüs. Osade käsitluste, näiteks autorite Czinkota ja Samli (2011) kohaselt tuleks välisturu makromajanduslik analüüs teha enne ettevõtte sisest analüüsi, kuid käesoleva magistritöö autor peab olulisemaks enne selgitada välja ettevõtte enda valmisolek välisturgudele laieneda ning seejärel valida võimalikud sihtriigid ning koostada nende kohta makromajanduslik analüüs. Seda eelkõige ettevõtete osas, kes ei oma varasemat välisturgudele sisenemise kogemust.

Käesoleva töö eesmärk on välja selgitada, milliseid ettevõtte siseseid ning sihtturgu puudutavaid aspekte tuleb eelnevalt analüüsida ning võtta arvesse neil Eesti veebipoepidajatel, kes soovivad tulevikus Soome turule oma toote või teenusega siseneda. Magistritöö eesmärgi täitmiseks on seatud järgnevad uurimisülesanded:

- selgitada välja, milliseid ettevõttesiseseid aspekte tuleb enne välisturule sisenemist analüüsida;
- selgitada välja PESTLE analüüsi osade võimalik mõju ettevõtte tegevusele sihtriigis;
- analüüsida välisturule sisenemise motiive ning erinevad sisenemise võimalusi
- analüüsida veebikaupluse kui turustuskanali eripärasid;
- PESTLE analüüs Soome makromajandusliku keskkonna kohta;
- analüüsida tänaseks Soome turule veebikauplusega sisenenud ettevõtete kogemusi sisenemisel;
- ettepanekute tegemine tulevikus Soome turule veebikauplusega siseneda soovivatele ettevõtetele.

Käesoleva magistritöö praktiliseks väärtuseks on tulevikus Soome turule veebikaubandusega siseneda soovivate ettevõtete jaoks teha ettepanekuid valimaks parimat sisenemise viisi, sh arvestades turustuskanali eripära. Lisaks annab empiirilises osas tehtud PESTLE makromajanduslik analüüs ülevaate Soome turul eesootavatest

poliitilistest, majanduslikest, sotsioloogilistest, tehnoloogilistest, õiguslikest ning keskkonda puudutavatest aspektidest, millega tuleb veebiäri Soome turul tegutseda soovival ettevõttel arvestada.

Toodud uurimisküsimustele vastamiseks ning käesoleva magistritöö eesmärgi täitmiseks keskendub teoreetilise osa esimene peatükk aspektidele, millele ettevõtte peab mõtlema ning mille läbi analüüsima seoses oma valmidusega minna uuele turule. Kindlasti on välisturgudele minemine üks väljund just nišikaupade puhul, kuna sellisel juhul jääb tihti oma koduturg väikeseks (Albaum *et al.* 2008: 16). Otsus siseneda välisturule, sobiva turu valik, sisenemisele eelnev ettevõtte ning sihturu analüüs, sisenemise meetod ja kuidas kõnetada ettevõttele atraktiivset klienti on omavahel tihedas seoses ning seetõttu leiab esimesena käsitluse ettevõttesisene analüüs.

Välisturule minnes ootavad lisaks geograafilisele kaugusele ettevõtjat ees veel mitmed erisused koduturust. Enamasti on teises riigis teine keelekeskkond, teine kultuur, teised seadused, normid ja regulatsioonid. Need kõik võivad sisenemise teha keeruliseks, kui mitte võimatuks. Selle vältimiseks on aga vaja sihtturgu õppida tundma enne kui langetatakse strateegilisi otsuseid ja tehakse suuri investeeringuid, mis ebaõnnestumisel osutuvad kuludeks. Põhjalik sihturu uuring võib algselt tunduda küll ajakulukas, kuid võib oluliselt säästa ettevõtte ressursse ning maandada riske võrreldes olukorraga, kus arvatakse, et turud käituvad homogeenselt ning sama toode või teenus sobib kõikjale. Sellest tulenevalt keskendub teine teoreetilise osa peatükk sihturu makromajanduslikele aspektidele läbi PESTLE analüüsi. Selle koostamine omakorda annab ettevõttele parema arusaamise eesootavatest tingimusest ning aitab mõista, kas võimalikud tekkivad poliitilised, majanduslikud, kultuurilised või mis tahes muud barjäärid on ületavad või mitte.

Magistritöös kitsamalt uuritavaks valdkonnaks on veebikauplused, mistõttu leiavad käsitlust ka selle turustuskanali eripärad. Järjest enam loovad traditsioonilise jaeäri tegelevad ettevõtted ka oma internetiväljundiks veebipoe, kuid lisaks on terve hulk ettevõtteid, kellel füüsiline kauplus puudub ning kogu äri toimubki interneti vahendusel. Internetist ostmine on küll oluliselt kasvanud, kuid on siiski veel riigiti väga erinev. Eurostati andmetel on Euroopa Liidu siseselt vaadates internetist ostmine populaarsem

Taanis, Hollandis, Suurbritannias, aga ka meie lähinaabrite- Rootsi ja Soome elanike hulgas. Eestlaste ostud jäävad 2010. aasta seisuga veel alla 25% (Eurostat 2012).

Eesmärgi saavutamiseks viiakse empiirilises osas läbi intervjuud kolme tänaseks Soome turule sisenenud Eesti ettevõttega, kes oma kogemusi ja sisenemisele eelnevat informatsiooni kogumist kirjeldavad. Intervjueeritavad ettevõtted on kitsamalt kodu- ja sisustuskaupade müüjad ning käsitlusele tuleb nii õnnestunud kui ka ebaõnnestunud näiteid sellest, mida tuleb kindlasti teha ja mida vältida soovides alustada ettevõtlust naaberriigis.

# 1. SISENEMISEELSE TURUANALÜÜSI TEOREETILINE RAAMISTIK

## 1.1. Välisturule sisenemise meetodid ja kontseptsioonid

Käesolevas alapunktis seletatakse lahti, millised küsimused peab ettevõtte endale enne välisturule sisenemist esitama, mis aitaksid neil paremini mõista, kas ettevõtte, pakutav toode või teenus on valmis ning olemasolevad ressursid selleks piisavad, et siseneda uuele, veel tundmatule turule. Seejuures on oluline välja tuua, et käesolev magistritöö keskendub eelkõige väikese ja keskmise suurusega ettevõtete (inglise keelses kirjanduses tuntud lühendina SME ehk *Small Medium Enterprises*) rahvusvahelistumise protsessi kirjeldamisele. Arusaamine väike ja keskmise suurusega ettevõtete osas on riigiti erinev, selliselt peetakse Ameerika Ühendriikides ettevõtteid, kus on vähem kui 100 töötajat ning käive alla viie miljoni dollari ning Euroopas 10-49 töötajat ning käive alla kümne miljoni euro väike ja keskmise suurusega ettevõtteks (El-Gohary 2010: 215). Samuti leiab käsitlust *Born Global* ehk sünnipäraselt rahvusvahelise mõtteviisiga loodud ettevõtte, mis on omane paljudele tänapäeval loodud ettevõtetele.

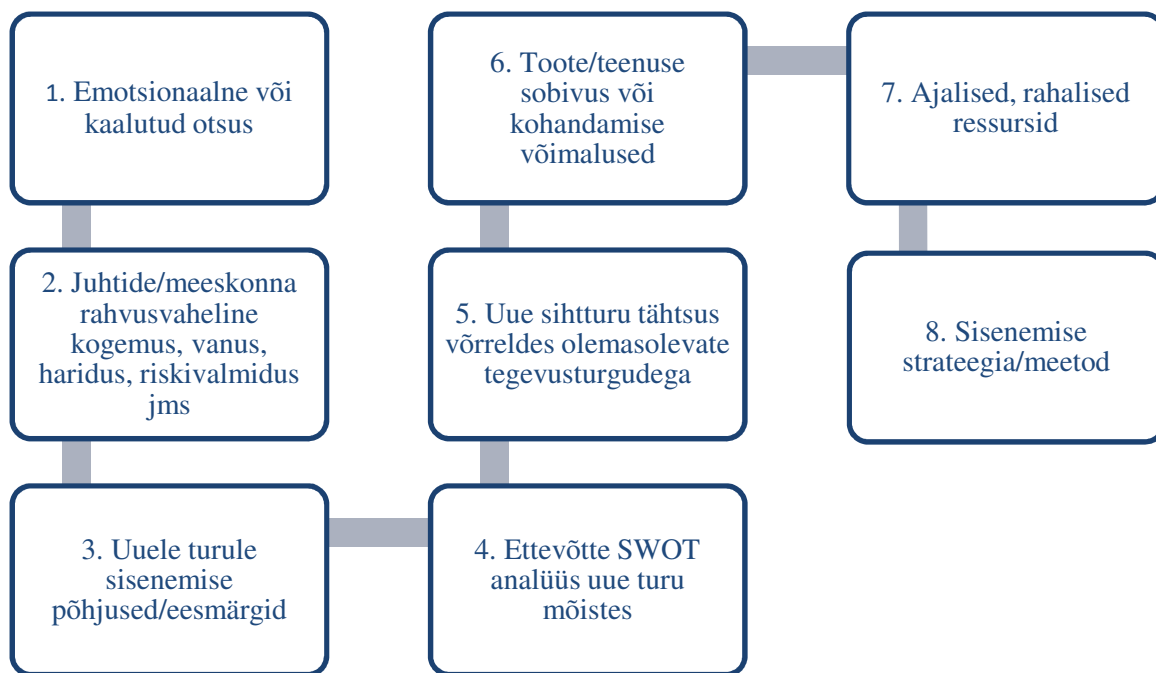
Ettevõtte rahvusvahelistumine on üha kasvav trend ning järjest vähem on neid ettevõtteid, kes mitte mingil moel rahvusvahelise äriga kokkupuudet ei oma. Kui varasemalt oli rahvusvahelistumine pigem tootmisettevõtete puudutav, siis alates 1990ndate algusest on see järjest enam levinud ka jaemüügiga tegelevate ettevõtete hulgas (Foscht *et al.* 2006: 557). Paljud ettevõtted on rahvusvahelistumisest saanud olulist kasu, sest mida rohkematel turgudel ettevõtte tegutseb, seda rohkem on ettevõttel kliente ning läbi mastaabisäästu saavad nad alla viia oma kulusid ning omakorda seeläbi suuremat kasumit nii kodu- kui ka välisurgudel. Uurimused on näidanud, et rahvusvahelistel turgudel tegutsevad ettevõtted on edukamad kui nende üksnes koduturul olevad konkurendid. Ettevõtte rahvusvahelistumisest võidavad ka töötajad, kuna rahvusvahelised ettevõtted maksavad enamasti kõrgemat töötasu. Kõige rohkem



võidavad aga kliendid, kuna tooted on kättesaadavad, valik on lai ja hinnad tiheda konkurentsi tõttu madalamad. Siiski peavad paljud ettevõtted rahvusvahelistumist liialt riskantseks, et seda ette võtta. (Czinkota, Samli 2007: 317) Niisiis ei ole välisturule minemine paljudele firmadele tänapäeval enam niivõrd võimalus, kuivõrd hädavajalik ellu jäämiseks tihedates konkurentsitingimustes.

Isegi kui paljud ettevõtted täna veel ei tegele ekspordiga, siis tihti hangitakse oma toodete/teenuste pakkumiseks sisendeid väljastpoolt kodumaad või omatakse muul moel kokkupuudet rahvusvahelise ettevõtlusega – kliendid, toetused, liidud, kuhu kuulutakse jne. Sellist kahesuunalist rahvusvahelistumist on kirjeldanud Reijo Luostarinen, kes ütleb, et rahvusvahelistumine ei ole üksnes välisturgudele minek, vaid on ettevõtte tegevuse laiendamine rahvusvahelisel turul. (Luostarinen, Welch 1997: 249). Nii välisturule sisenemise kui ka üldse rahvusvahelistumise on lihtsamaks teinud globaliseeruv majandus, kiire infotehnoloogiliste lahenduste levik ja oluliselt suurem rahvusvahelise töökogemusega inimeste hulk. Kindlasti ei ole välisturule minemine võimalik üksnes suurfirmadele, sest ehkki neil on suurema tõenäosusega selleks piisavalt ressursse, võtavad paraku ka muutused suurettevõtetes kauem aega. Seevastu väikesed ja keskmise suurusega ettevõtted on paindlikumad ja suudavad kiiremini reageerida muutustele ning uuel turul kohaneda, kuid sisenemine võib jääda rahaliste vahendite või senise rahvusvahelise kogemuse puudumise taha. (Wood, Robertson 2000: 44) Välja on ka toodud, et kui suurfirmadel on võimalus oma tooteid/teenuseid tutvustada globaalselt ja mitmel turul kiirelt ja korraga, siis väikeettevõtted valivad tavaliselt esimeseks kas geograafiliselt lähedase või sama riigikeelega turu (Albaum *et al.* 2008: 16).

Välisturule minemine on ettevõtte jaoks strateegiline otsus, sõltumata sisenemise vormist, eeldab see äärmiselt suurt töömahtu ning nii ajalisi kui finantsilisi ressursse. Seetõttu peab autor oluliseks, et enne veel kui hakatakse uuele turule sisenema, peab ettevõtte tegema olulise analüüsi iseenda kohta, et mõista, kas ettevõttes on vajaminevad ressursid rahalises, ajalises ja eelkõige teadmiste osas olemas ning kui neid ressursse ei ole, kas neid on võimalik hankida. Järgneval joonisel on toodud aspektid, mida tuleb enne välisturule sisenemist analüüsida, et mõista ettevõtte valmidust minna uutele turgudele.



**Joonis 1.** Turule sisenemisele eelnev ettevõttesisene analüüs (allikate: Darling, Seristö, 2004: 35; Mahnert *et al.* 2004: 7; Wood, Robertson 2008: 4-5; Goodnow 1985: 17-18 baasil autori koostatud)

Joonisel 1 toodud aspektid ei ole tähtsusest sõltuvalt järjestatavad, kuid just esimese küsimuse vastus näitab, kui kaalutletud otsusega on tegemist. Juhul kui tegemist on tõesti üksnes emotsionaalse otsusega, tuleb valmis olla ka suuremateks tagasilöökideks. Juhi plaan alustada rahvusvahelise ettevõtlusega võib olla ka pigem emotsionaalne kui ratsionaalne, näiteks otsustades siseneda riiki, mis on seotud mõnega juhi hobidest (Darling, Seristö 2004: 35-36). Niisiis võib ettevõttel küll soov ja neile tunduvalt ka valmidus minna uuele turule, kuid ometi on neid, kes oma ettevõttega mõne aja möödudes siiski välisturult tagasi tulevad, sest saadud tulemused ei vastanud ootusele või siis tundus oodatav kasu liiga kaugel, et selleni jõuda ning lisainvesteeringuid teha. Uuringud on näidanud, et levinud seisukoht „kõrvalkarjamaal on rohi rohelisem“ tekitab tihti põhjendamatult kõrgeid ootusi, eriti ettevõtete hulgas, kellel puudub rahvusvaheline kogemus (De Kluyve 2010: 95). Selline turu ülehindamine on autori arvates vähemalt osaliselt välditav sellega, kui ettevalmistus on piisav ehk siis

pühendatakse aega ja vajadusel ka muid ressursse nii sihtturu analüüsiks ja tundma õppimiseks kui ka ettevõttesiseseks adekvaatseks analüüsiks.

Emotsionaalse otsuse korral vaadatakse ka pigem pehmeid väärtusi nagu turu lähedus või isiklik eelistus ning ei pöörata nii palju tähelepanu potentsiaalse turu suurusele, kasvupotentsiaalile või ligipääsule (Mahnert *et al.* 2004: 4). Autori arvates on geograafiliselt lähedase turu eelistamisel ka positiivseid külgi — madalad transpordikulud ning tõenäoliselt on lähedal asuvat riiki ka lihtsam kontrollida, kuid sihtturgu valides ei tohiks see olla peamine kriteerium, vaid märksa olulisem on toote sobivus turule. Lisaks ei taga geograafiline lähedus alati ka teisi eeliseid nagu kultuuri ja kommete tundmist, ega isegi mitte keeleoskust. Selle väga heaks näiteks on Baltikum, mida kaugemalt tulijad ei erista ning tihti võtavad ka välisinvestorid kolme riiki kui ühte ning homogeenset turgu. Tegelikult on aga nii kultuuriline kui ka keeleline erinevus sedavõrd suur, et ka kolme riigi siseselt äri tegemine võib isegi kohalikel üle jõu käia ning palju on näiteid, kus eestlaste Läti või Leedu turule sisenemine ei ole õnnestunud ning ka vastupidi – ei suuda kohaneda sealt pärit ärimehed Eesti tingimustega.

Meeskonna rahvusvahelise kogemuse hindamisel tuleb kaardistada, kas ja millist oskusteavet omatakse tänase personali hulgas ning millist tuge on ettevõttele juurde vaja. Kogutav informatsioon peab sisaldama nii keeleoskust, rahvusvahelist äritegevust, kuid tuleb ka kasuks töötaja isiklik kogemus, sh pikemaajalisem viibimine ettevõtte planeeritaval sihtturul. Arvesse tuleb võtta, et vaatamata ettevõtte rahvusvahelise kogemuse puudusele, võib see kogemus olla töötajatel, kes oma varasematelt ametitelt seda omavad (Sapienza *et al.* 2006: 916). See on tänases järjest enam rahvusvahelistuvas ärikeskkonnas üsna tavaline ning uue inimese liitumisel ettevõttega tuleb juurde ka hulk oskusteavet ja informatsiooni, millest ettevõtte saab kasu.

Läbi erinevate autorite tuleb välja, et peamine rahvusvahelistumine saab alguse eelkõige juhi karakteristikust ning varasemast rahvusvahelisest kogemusest. Seda kinnitavad ka Darling ja Seristö (2004), et mitte niivõrd kohaliku turu piiratud ega ettevõtte suurusest ei sõltu edukas rahvusvahelistumine, vaid eelkõige juhtkonna oskustest ja soovidest pühenduda rahvusvahelisele ettevõtlusele. Wood ja Robertson viisid 2007. aastal läbi uuringu 1509 Itaalia väike ja keskmise suurusega ettevõtete juhtide hulgas, võttes aluseks erinevaid teoreetilisi käsitlusi, mis aitaksid mõista ettevõtte sisest

valmidust minna välisturgudele ning omakorda leida seoseid välisturule laienenud ettevõtjate profiilide vahel. Nad leidsid, et nii ettevõtte kui ka juhi karakteristiku (ettevõtte suuruse, vanuse, innovatiivsuse, tehnoloogia arengu) ja rahvusvahelistumise edukuse vahel on positiivne seos. Tulemuseks oli, et suuremad ja rohkemate, sh rahvusvaheliste kogemustega ettevõtted on välisturgudele sisenemisel edukamad, lisaks on oluline mõju ka juhi kõrgharidusel ja varasemal rahvusvahelisel kogemusel, mis tagavad suurema tõenäosusega edu uuel turul. Tänapäevased juhid on ka enamasti kõrgemalt haritud generatsioonist ning soovivad suurema tõenäosusega osaleda rahvusvahelises äris (Mahnert *et al.* 2004: 8).

Põhjuseid, miks ettevõtte soovib välisturgudele siseneda on mitmeid erinevaid, näiteks võib selleks olla koduturu piiratus või omanike laiem silmaring ning seetõttu soov suurendada käivet ning kasumit pakkudes oma tooteid või teenuseid uutele klientidele välisturgudel. Zekiri ja Angelova (2011: 574) nimetavad kolm peamist motiivi ettevõtte välisturgudele sisenemiseks: 1. välisturg on kasvanud kiiremini kui koduturg, 2. soov kaitsta end välisfirmade eest, kes ettevõtte koduturule võivad siseneda ning 3. suurem müügiimaht ehk soov saavutada läbi mastaabisäästu madalamaid hindasid. Cinkota ja Ronkainen (1995) on jaganud sisenemismotiivid kaheks — proaktiivsed ja reageerivad.

**Tabel 1.** Välisturule sisenemise motiivid.

<b>Proaktiivsed motiivid</b>	<b>Reageerivad motiivid</b>
Kasumi ja kasvu eemärk	Konkurentsisisurve
Juhtkonna soov olla rahvusvahelises äris	Väike ja küllastunud koduturg
Välisturu atraktiivsus	Suurem tootmisvõimsus
Mastaabisääst	Tellimused välisturult
Maksusoodustused	Hooajatoodete müügi pikendamine
	Geograafiliselt või psühholoogiliselt lähiturg

Allikas: (Zekiri, Angelova 2011: 574; baasil autori koostatud)

Tabelis 1 toodud proaktiivsed põhjused on ennetavad ja planeeritud tegevused, mis on sagedasemad ettevõtte puhul, kus juhid on kõrgema haridusega, rahvusvahelise kogemusega ning riskialtimad (Wood, Robertson 2008: 9). Samas tabelis toodud reageerivad põhjused omakorda on aga need, kus ettevõtte on kas välistest või sisestest tingimustes pigem sunnitud rahvusvahelistumise suunas liikuma.

Tabelis 1 on ettevõtte rahvusvahelistumise reageerivate motiivide all välja toodud—küllastunud koduturg, see võib olla nii ettevõtte enda kui ka tema konkurentide poolt ning seetõttu kui tootmismahud või muud toote/teenuse pakkumise jaoks vajaminevad ressursid seda võimaldavad, soovitakse leida kliente uutelt turgudelt. Autori arvates on koduturu piiratus aktuaalsem väiksemate riikide, nagu näiteks Eesti puhul, suurriikides on tarbijaskond, aga ka konkurents suurem, mistõttu võib sõltumata riigi suurusest ettevõttele varem või hiljem välisturule minemine siiski atraktiivne tunduda. Alati ei tähenda uue turu otsimine muidugi ka olemasolevate küllastumist, vaid ettevõttel võib olla piisavalt unikaalne toode, tänu millele omatakse konkurentsieelist ka mujal või annab suurem toodete vajadus mastaabisäästu, mis omakorda annab ettevõttele võimaluse viia alla toote omahind ning teenida suuremat kasumit või vajadusel reageerida hinnasurvele tegevusturgudel.

Autori arvates võib olla üheks sisenemise põhjuseks ka hinnaeelis võrreldes analoogsete toodetega sihtturul, nt on toorme- või tööjõuhinnad ettevõtte koduturul madalamad kui sihtriigis. Tihti on ka ettevõttel kasutamata tootmispotentsiaal, millele otsitakse realiseerimisvõimalusi, et efektiivsemalt kasutada juba olemasolevaid ressursse. Üks mugavamaid ja suhteliselt väikeste riskidega võimalus siseneda uuele turule on välistellimused, ehk kui ettevõttel on juba kliendid mujalt riikidest, siis on see hea indikaator, millest juhinduda, et pakkuda laiemalt oma tooteid sellel turul. Samas võib ettevõtte olla ka sunnitud rahvusvahelistuma olukorras, kus tänaste klientide hulgas on ettevõtteid, kelle esindused asuvad mitmes riigis ning soovitakse tellida ühtseid tooteid ning klient võib panna ettevõtte olukorda, kus tal tuleb täita ka sama ettevõtte teiste riikide esinduste tellimusi või loobuda ka tänasest koostööst (Johanson, Vahlne 2007: 20). Paljud Euroopa ettevõtted rahvusvahelistuvad juba ainuüksi seetõttu, et naaberriik on geograafiliselt või psühholoogiliselt lähedal ja informatsiooni on lihtne hankida ning näiteks Saksamaal Austria piiri ääres tegutsevad ettevõtted ei pruugigi tõlgenda oma tegevust globaalse ettevõtlusena (Zekiri, Angelova 2011: 575).

Enne sobiva strateegia valimist tuleb ettevõttel koostada SWOT analüüs, mis hõlmab endas nii ettevõtte siseseid kui ka väliseid tugevusi, nõrkusi, võimalusi ja ohte (Hollensen 2003: 170). Analüüs tuleb koostada silmas pidades eelkõige planeeritavat sihtturgu, kuna ettevõtte tugevused või nõrkused võivad olla ka sihtriigiti erinevad, see

annab hea ülevaate ka sellest, mida tuleks veel enne sisenemist muuta, mis omakorda aitab paremini koostada nii eelarvet kui ka ajaplaani. Vaadates ettevõtte tugevaid ja nõrku külgi eesootava turu võimalusi ja ohte silmas pidades on võimalik välja töötada sobiv sisenemisviis ning ressursside vajadus (Darling, Seristö 2004: 36). Hollensen (2003: 256-266) toob välja SWOT analüüsi osad:

**Tabel 2.** Uuele turule sisenemiseelne SWOT analüüs (Hollensen 2003).

Ettevõtte sisesed	Ettevõtte välised
Finantstulemused ja ressursid	Kliendid
Inimressursid	Konkurendid
Tootmisvõimsus	Sihtturu tingimused
Organisatsiooni struktuur	Sotsiaalsed suundumused
Turuosa	Valitsuse regulatsioonid
Toote kvaliteet, hind ja kättesaadavus kliendi seisukohast	Ettevõtte tehnoloogia tase võrreldes sihtturu tehnoloogilise arengutasemega
Organisatsiooni kommunikatsioon ja kultuur (sh väärtused)	
Juhtimine	

Allikas: (Hollensen 2003: 256-266; baasil autori koostatud)

Lisaks Tabelis 2 toodud SWOT analüüsi osadele tuleb arvestada ohtudega, mis puudutavad senist tegevust, selliselt tuleb mõista, kas välisturgu fookusesse võttes on ettevõttel piisavalt ressursse, et tegevus koduturul ei kannataks. Arvestada tuleb ka, et tegevus välisturul võib mõjutada tasuvust ning mainet ettevõtte koduturul (Mahnert *et al* 2004: 24). Ettevõtte SWOT analüüsi käigus tuleb tähelepanu pöörata ka sellele, millistest tänastest suhtevõrgustikest — kuulumine mõnda erialaliitu, sisendite hankimine välisriikidest vms – võib ettevõttele kasu olla (Johanson, Vahlne 2007: 20).

Analüüsides välisturu tähtsust võrreldes olemasolevate tugevusturgudega peab ettevõtte tähelepanu pöörama neljale aspektile: turu suurus, kasvumäär, konkurentsitingimused ja kaubandusbarjäärid (Mahnert *et al.* 2004:14) Kui ettevõttel tekib soov või võimalus siseneda välisturule, tuleb lisaks välisturuga seotule mõelda, millist mõju avaldab see tänastele tegevusturgudele. Autori arvates on oluline, et laienemine ei toimuks kohaliku turu heatoimimise arvelt, kus ettevõtte on saavutanud teatava stabiilsuse. Ettevõtte tänapäevastele tegevusturgudel, kus tingimused on teada, st tuntakse seadusi, konkurente jne on kohalikel ettevõtetel alati eelis võrreldes uute sisenejatega.

Sooviga siseneda uuele turule peab ettevõtte analüüsima oma toote või teenuse tugevusi ja nõrkusi, silmas pidades sihtriigi eripära ning konkurentsitingimusi sarnase toote/teenuse osas (Darling, Seristö 2004: 32). Seetõttu on autori arvates oluline mõista selle riigi eripärasid mitmes aspektis, mis võivad ettevõtte tegevust mõjutada ning mõista, et mitte turg ei kohandu tootele, vaid ettevõtte poolt pakutav peab olema kohandatud vastavalt eesootavatele tingimustele. Selleks, et edukalt turule siseneda peab toode kas olema piisavalt unikaalne ehk sel juhul omaks ettevõtte esmase siseneja eelist või tal peab olema muu eelis, võrreldes täna juba turul oleva analoogse tootega, see võib olla ka lihtsam kättesaadavus või muu ostuprotsessi lihtsustav aspekt. Ettevõtte peab vajadusel arvestama ka võimalusega kohandada oma olemasolevat toodet vastavalt sealse turu ootustele (Darling, Seristö 2004: 32). Oluline on siinkohal pöörata tähelepanu sihtriigi kultuurile, mis võib toote omadusi oluliselt dikteerida. Vaatamata globaliseerumisele ja justkui maailma ühenäolisemaks muutumisele on ka suured ettevõtted nagu seda on McDonalds, Starbucks ja paljud teised olnud sunnitud oma toodet kohandama vastavalt uuele turule. Starbucks on väga hea näide sellest, kuna on tänaseks oma 17 000 poega 56 riigis ning vaatamata selgelt väljakujunenud logole ja menüüle on nad neid muutnud vastavalt sihtriigile. Näiteks muudeti Starbucksi logo moslemimaades, eemaldades sealt merineitsi pilt, kuna seda peeti sealses kultuuris sobimatuks. (Alkema *et al.* 2010: 6)

Ressursside vajadus sõltub paljuski sisenemismeetodist, alustades kaudse ekspordi kui vähim ressursse nõudva sisenemismeetodiga kuni tütarfirma ning tootmisüksuse loomiseni. Sisenemisotsuse langemisel on vaja koostada investeeringutasuvuse plaan, sh arvestada nii sisenemiskulude kui ka teiste ettevõtlusega seotud kuludega nagu turundus, töäjõud, logistika jms (Darling, Seristö 2004: 36). Mõningatel juhtudel võib ettevõtte siseneda ka turgudele, kus sisenemiskulud on nende jaoks väga suured, kuid samuti ka oodatav kasum (Mahnert *et al.* 2004: 8-9). Vajaminevate ressurssidena võidakse kasutada ettevõttes olemasolevaid vahendeid, sh jaotamata kasum; sobivate intresside korral võtta laenu uuele turule sisenemiseks või kaasata uusi investoreid. Eelneva teooria põhjal järeldeb autor, et ettevõttesiseselt tuleks mõista, kas vabad või hangitavad ressursid, mida plaanitakse välisturule sisenemisel rakendada, teeniksid end tagasi rohkem välisturul kui koduturul ning oluline on väärtustada välisturule laiendamisega saadavaid kogemusi ettevõtte arengut tulevikus silmas pidades.

Kokkuvõttes toob autor esile, et ettevõttesisene analüüs on äärmiselt oluline mõistmaks, kas vajaminevad ressursid nii oskusteabe, tööjõu kui ka kapitali osas on olemas. Eelkõige peaksid olema ettevaatlikud ettevõtted, kus sisenemisotsus pigem emotsionaalne ning rahvusvaheline kogemus väike. Korduvalt toodi ka välja, et välisturu tegevus avaldab mõju koduturu tegevusele, olgu see siis ressursside juhtimise, maine või millegi muu, ettevõtte jaoks olulisega. Niisiis tuleb näha neid võimalusi, aga ka ohte, mida rahvusvahelistumine endaga kaasa toob ning selle eelduseks omakorda on põhjalik analüüs ning tasuvusplaan.

## **1.2. Makromajandusliku keskkonna analüüs PESTLE**

Käesolevas alapunktis kirjeldatakse makromajandusliku analüüsi PESTLE osasid ning seda, kuidas need võivad mõjutada uuele turule sisenemist. See on ettevõttesisese analüüsi kõrval teine väga oluline analüüs, mida igal välisturule siseneda soovival ettevõttel tuleb koostada ning leida just nende ettevõtlust mõjutada võivaid makromajandusest tulenevaid aspekte.

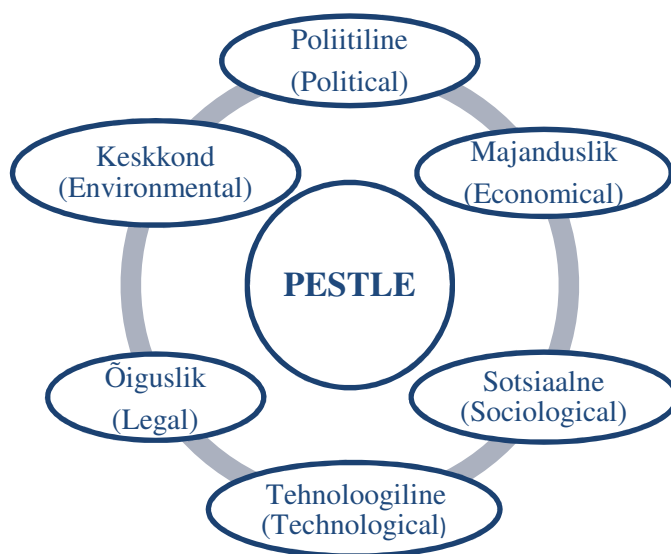
Ettevõtte rahvusvahelistumisel ootavad teda ees uued turud ning sealsed tingimused, mis riigiti ei ole kunagi identsed, ka siis kui kuulutakse ühte majandusruumi – olgu see siis Euroopa Liit, Ameerika Ühendriigid, Aasia või mistahes muu ühisnimetajaga regioon. Seetõttu on ettevõtte uuele turule sisenemisel üks fundamentaalselt oluline samm välisturu analüüs, mille faktoreid ettevõtte ise muuta ei saa, kuid mis võivad olulisel määral mõjutada ettevõtte tegevust ning mis loovad raamistiku ettevõtte tegevusele (Zekiri, Angelova 2011: 572). Autori arvates on üks suurim viga, mida ettevõtted võivad teha, eeldada, et ettevõtluskeskkonnad on riigiti sarnased. Selliselt võib kultuuriline distant põhjustada oma toote või kaubamärgi ülehindamise; juhtimisstiili erinevustega mitteamestamine aeglustada laienemisplaane, vähendada võimet meelitada talente ning samas suurendada ärikulusid; geograafiline distant mõjutada suhtlemist ja koordineerimise efektiivsust ning majanduslik distant on otseses seoses tulude ja kuludega (De Kluyver 2010: 95).



Tänapäeval on makromajanduslike andmete kogumine tänu interneti laiale levikule muutunud oluliselt lihtsamaks. Kuna põhjaliku analüüsi tegemine võib väikeettevõtetele liiga kallis olla, võib kasutada ka teiseid andmeid ehk kellegi teise poolt varem tehtud uuringuid, kogutud statistikat. Erinevate riikide makromajanduslikud näitajad on leitavad mitmetest erinevatest andmebaasidest nagu *Business Environment Risk Intelligence* (BERI), mis kirjeldab poliitilise riski taset 130 riigis; *Economist Intelligence Unit* (EIU) mis analüüsib ja prognoosib majanduslikku ja poliitilist keskkonda rohkem kui 180 riigis; Eurostat jpt, täpsem loetelu on toodud Lisas 1. (Johansson 2009: 113)

Kuna iga ettevõtte töötab vastava piirkonna makromajanduslikus keskkonnas, on oluline, et ettevõtte oleks piisavalt informeeritud ning et tal oleks valmidus ja oskus end sellesse keskkonda sobitada. Selleks annab hea käsitluse PESTLE analüüs, mis hõlmab endas poliitilisi, majanduslikke, sotsioloogilisi, tehnoloogilisi, õiguslikke ning keskkonnaga seotud aspekte. Analüüsi nimetus PESTLE, tuleneb ingliskeelsetest makromajanduslike näitajate nimetustest: *Political*, *Economic*, *Sociological*, *Technological*, *Legal*, ja *Environmental*. PESTLE analüüsi täpset loomise aega on raske tuvastada, kuna makromajandusliku keskkonna analüüsil on läbi aega vaadeldud erinevaid aspekte, mis ettevõtte tegevust mõjutada võivad. Siiski võib leida kirjandusest, et esmakordselt kasutas sarnast analüüsi Francis Aguilar 1967. aastal oma raamatus „*Scanning the Business Environment*“ nimetades seda sel ajal PEST analüüsiks, hilisemalt on seda täiendanud Liam Fahey ja V.K. Narayanan oma 1986. aastal välja antud raamatus "*Macro-environmental Analysis in Strategic Management*", lisade sinna juurde ka õiguslikud (*Legal*) ja keskkonda (*Environmental*) puudutavad näitajad. (Herzog 2010: 27) Selliselt on sisuliselt sarnane makromajanduslik analüüs kandnud erinevaid nimesid- ETPS, STEP, PEST, STEEPLE (*Social; Technological; Environmental; Economic; Political; Legal, Ethical.*).

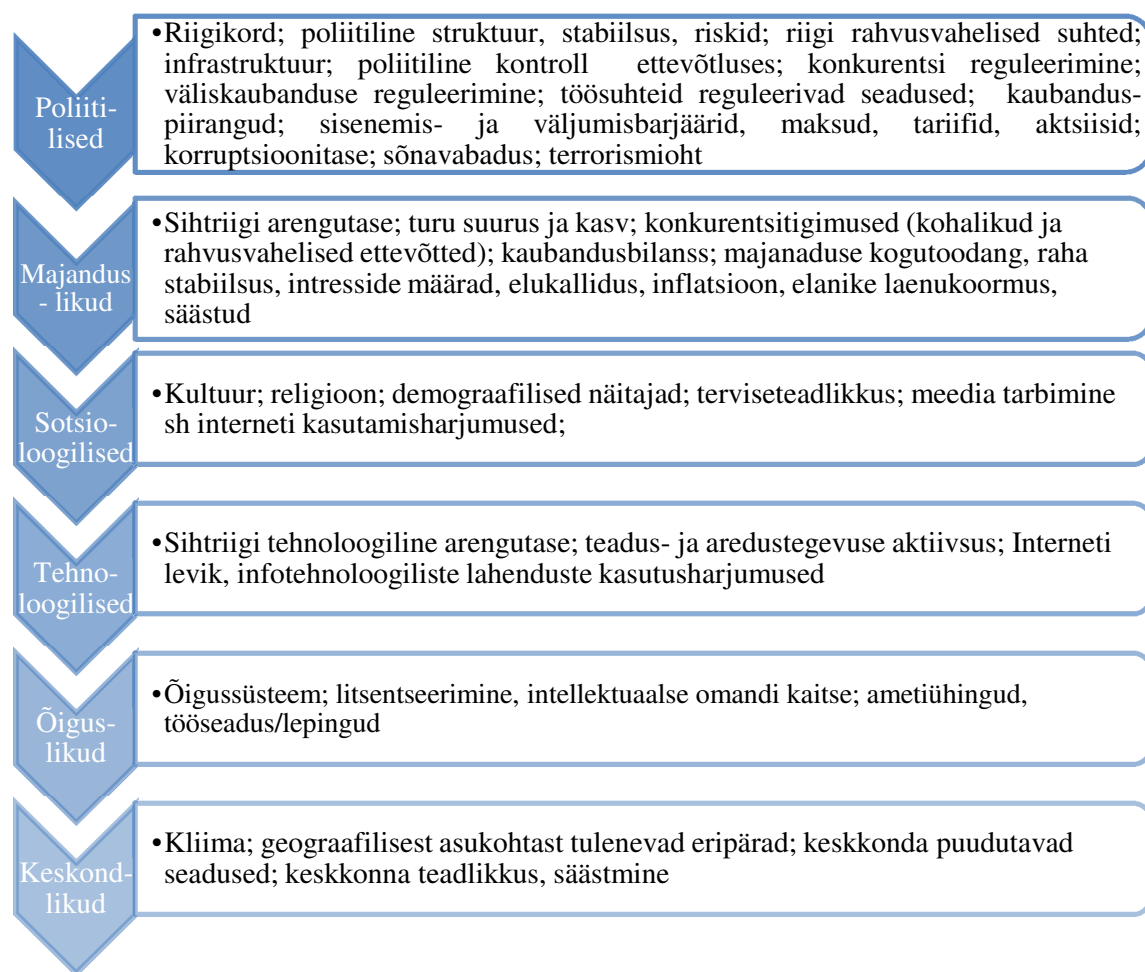
Makromajanduslikud näitajad ei ole ettevõtte ega tegevusvaldkonna kesksed, kuid mõjutavad iga ettevõtte tegevust. PESTLE analüüs aitab süsteemselt koguda ettevõttel uue turu (aga miks mitte ka olemasoleva turu) kohta vajaminevat infot, mis puudutab ettevõtte tegevust mõjutada võivaid välistegureid. (Haberberg, Rieple 2008: 105) PESTLE analüüs on kasulik selleks, et mõista nn suurt pilti keskkonnast, milles ettevõtte tegutseda soovib ning aitab paremini kaardistada turu kasvu või langusega seotud riske.



**Joonis 2.** PESTLE analüüsi kuus valdkonda (allikas: Haberberg ja Rieple 2008:105; baasil autori koostatud)

Kõik need kuus, joonisel 2. toodud osa PESTLE analüüsist mõjutavad rohkemal või vähemal määral ettevõtte tegevust. Ehkki tähelepanu tuleb pöörata kõikidele, on siin sektoreid, mille põhjalikum analüüs on sõltuvalt pakutavast tootest või teenusest ettevõttele vajalikum. Lihtsalt PESTLE analüüsi tegurite ülesloetlemine ei anna juhtidele otsustamiseks piisavat alust, vaid ettevõtte peab suutma teha vahet nendel faktoritel, mis suure tõenäosusega võivad muutuda ning mis mõjutavad ettevõtte valdkonda enim. Selliselt võib näiteks ravimitööstust oluliselt mõjutada mõni valitsuse määrus, samal ajal kui teisele ettevõttele, kes on suure laenukoormusega, võib intressimäära muutus tuua suuri probleeme. (PESTEL analysis of the macro-environment 2007)

Kõik riigid on autori arvates unikaalsed, vaatamata sellele, kas räägitakse sarnast keelt, kasutatakse sama valuutat või kuulutakse ühisesse liitu ettevõtte tänase tegevusturuga. Seetõttu ei saa ükski uuele turule sisenev ettevõtte arvestada samade tingimustega, mis seni kas koduturult või mõnest muust riigist tuttavad on.



**Joonis 3.** PESTLE makromajandusliku analüüsi osad (allikate: Bivolaru *et al* 2009: 107; Johansson 2009: 103; Darling, Seristö 2004: 31; Gillespie 2007; Mahnert *et al* 2004: 15-17; baasil autori koostatud)

Joonisel (vt joonis 3) esimese osana PESTLE analüüsist tuleb ettevõttel kaardistada ning enda jaoks oluline selgeks teha, mis puudutab sihtriigi poliitilist keskkonda. Väga oluliseks peetakse, et nii suured kui ka väikesed, nii koduturul kui ka rahvusvahelistel turgudel tegutsevad ettevõtted arvestaksid poliitilise keskkonnaga riigis, sh nii poliitilise struktuuri kui ka süsteemiga, mõistmaks, kas sihtriigi poliitika pigem soosib või taunib rahvusvahelisi ettevõtteid (Zekiri, Angelova 2011: 579). Nii sisenemis- kui väljumisbarjääre nagu tariifid, maksud, ettevõtlust puudutavad seadused jms, saab samuti kehtestada valitsus (Mahnert *et al* 2004: 15). Kuna sisenemisbarjäärid on valdkonniti erinevad, st valitsus võib soovida kaitsta teatud valdkondi riigis, siis võib ettevõtte otsustada, et ei impordita valmistooodangut, vaid osa sisendeid hangitakse või

toodetakse kohapeal (Johansson 2009: 109). Hea näitena, kuidas valitsus saab veel kaasa aidata globaliseerumisele on kasutusele võetud ISO 9001 (*Industrial Standards of Operation*) sertifikaat, mis on kvaliteedi- ja keskkonnajuhtimise standard ning mis määrab ära head juhtimistavad ja võimaldab ettevõtetel läbi tunnustatud sertifitseerimise olla ka rahvusvahelistel turgudel konkurentsivõimelisem (Johansson 2009: 23).

Poliitilise keskkonna all tuleb ettevõttel arvesse võtta küll eelkõige sihtriigi siseseid faktoreid, aga ka rahvusvahelisi ning sh ettevõtte päritolumaa ning sihtriigi poliitilisi suhteid. Selliselt on ilmekaks näiteks 2007. aasta aprillirahutused, kus poliitiline aktsioon muutis paljude Eesti ettevõtete jaoks oluliselt tegevust Venemaa turul, paraku negatiivses suunas, ehkki rahutustel endil ei olnud mingit otsest seost ühegi majandusharuga.

Uuel turul ees ootav poliitiline keskkond sisaldab endas erinevaid riske, mis kuidagi ei ole ettevõtte enda poolt mõjutatavad, selliselt võib välja tuua nelja sorti riske, mille ilmnemisel ettevõtte peaks tõsiselt kaaluma sisenemist või jätkamist selles riigis (Johansson 2009: 109; Zekiri, Angelova 2011: 579):

1. Üldine ebastabiilsus, näiteks riigipööre, välisagressioon.
2. Omanduste ja kontrolli risk, näiteks natsionaliseerimine, sundmüük.
3. Operatsiooniline risk, näiteks valitsuse poolne hinnakontroll, impordipiirangud.
4. Finantsilised riskid, näiteks saadud kasumi riigist väljaspool kasutamine.

Eelnevale tuginedes toob autor välja, et väikeriigi jaoks nagu Eesti on võimalikult paljude välisinvestorite huvi äärmiselt oluline, sest koduturg on väike nii kohalikele ettevõtjatele kui ka investoritele. Nii välisinvestorite kui ka turule sisenevate ettevõtete jaoks on aga omakorda oluline poliitiline stabiilsus, turu kasv ja avatus turule tulla soovivatele ettevõtjatele. Poliitilise keskkonna analüüsis tuleb ettevõttel kirjeldada ka suurimaid riske, mida poliitiline olukorra muutus võib ettevõtte tegevusele kaasa tuua ning ettenägelikud ettevõtted koostavad ka sellele analüüsile tuginedes kriisiplaani ehk mida tehakse siis kui need riskid realiseeruvad.

Kuna poliitiline keskkond hõlmab endas palju seaduseid ning erialast keelt, soovitatakse palgata riigikeelt ning seadust tundev kohalik töötaja, abistamaks vähemalt sisenemise

faasis ettevõtte end kurssi viia kõigi tema valdkonda puudutavate aspektidega (Johansson 2009: 109).

Majanduskeskkonna analüüs kirjeldab majanduse arengut sihtriigis ning sh tervet hulka aspekte, mis võivad tulevikus mõjutada siseneva ettevõtte tegevust. Uude riiki siseneda sooviv ettevõtte peab tähelepanu pöörama sihtriigi majanduskasvule ning rahvusvahelise ettevõtluse soodustamisele. Turu atraktiivsuse mõistmiseks tuleb analüüsida turu tänast suurust ning kasvupotentsiaali. Turu suuruse hindamisel tuleb analüüsida, kui suur on omakorda ettevõtte potentsiaal arvestades konkurente, toodet, hindasid (Mahnert *et al* 2004: 14). Lisaks tuleb turu suurust vaadates teha vahet praeguse olukorra ja turu potentsiaali vahel. Seda on võimalik hinnata kolmel viisil (Johansson 2009: 108):

Esiteks, hinnates tänast turu suurust:

- Rahvaarv, vanusegrupid, majapidamiste arv (B2B puhul ettevõtete arv)
- Netosissetulek inimese kohta
- Kulutused siseneva ettevõtte poolt pakutavale tootegrupile inimese kohta

Teiseks, turupotentsiaali hindamiseks on vaja analüüsida toote elutsüklit:

- Praegune etapp toote elutsüklis
- Mis hetkel võib saabuda küllastumus turul
- Kui kaugel ollakse küllastumisest (mitu protsenti on potentsiaalsest turu küllastumisest täidetud)

Kolmandaks on võimalik potentsiaalset turu suurust arvestada, vaadates kohalikku tootmist, sellest maha arvestada eksport ning juurde arvestada import. Lisaks arvestada tänast SKP'd, rahvaarvu, SKP kasvu ning sarnaste toodete importi.

Turu kasvumäära hindamiseks on oluline vahet teha kolmel komponendil (Johansson 2009: 108-109):

- Turu kasv olemasolevate ostjate hulgas. Kasvada võib nii ostude arv kui ka ostusumma.
- Uued ostjad, kes on saavad tootest teada läbi toote tuntuse tõusmise.
- Ostjate osakaalu kasv elanikkonnas, mis tuleneb demograafilistest põhjustest, kus rahvaarv kasvab ostujõuliste inimeste vanuserühmas.

Olles mõistnud turu suurust ning kasvupotentsiaali tuleb ettevõttel arvestada ka konkurentidega, kellele eelnevalt kirjeldatud andmed samuti on kättesaadavad ning analüüsitavad. Kui üldised makromajanduslikud näitajad on tänu rahvusvahelistele andmebaasidele kõigile lihtsasti kättesaadavad, siis informatsiooni konkurentsi kohta sihtriigis on oluliselt keerulisem koguda, eriti veel mis puudutab edasimüüjate ja rahvusvaheliste korporatsioonide tegevust (De Kluyver 2010: 99). Selleks, et üldse toodet või teenust turul pakkuda tuleb konkurentide tundma õppida, seda on vaja teha nii hinna kujunduseks, tarbija harjumuste tajumiseks, võib-olla tuleb ka ettevõtte olemasolevat sortimenti oluliselt muuta või kohandada. Niisiis tuleb uude riiki siseneval ettevõtte enamasti arvestada ka sellega, et turumaht jaguneb konkurentide vahel. Konkurentsi olukorra paremaks mõistmiseks tuleb ettevõttel arvesse võtta 4 faktorit:

- konkurentide arv;
- kui palju on kohalikke ja kui palju on välisettevõtteid (konkurente);
- kohalike konkurentide turuosa;
- rahvusvaheliste ettevõtete turuosa.

Seejärel tuleb vaadata oma ettevõtte tugevusi võrreldes konkurentidega. Keerulisem on neil turgudel, kus suurem turuosa on kohalike ettevõtete käes, kuid kui turg on jaotunud väikeste osadena konkurentide vahel ja ka varasemalt on edukalt sisenenud välisettevõtteid siis ei ole konkurentsitingimused nii keerulised. (Johansson 2009: 109)

Majanduse arengutasemed võib jaotada kolmeks: industriaalriigid, kus haridustase on kõrge, tehnoloogia on kaasaegne, ostujõud on suur; arenevad riigid, kus haridustase kasvab, tehnoloogia uueneb pidavalt, kuid SKP on suhteliselt tagasihoidlik ning kõige madalamate näitajatega on vähearenenud riigid, kus nii haridus- kui ka tehnoloogiataase on madalad ning ka ostujõud on äärmiselt tagasihoidlik (Johansson 2009: 172). Tulenevalt toote spetsiifikast peab ettevõtte valima, millisele majanduse arengutasemele on neil tooteid või teenuseid pakkuda ning vastavalt majanduse arengutasemele valitakse ka sobiv turundusmeetmetestik. Ehkki ostujõud on kõrgeim industriaalriikides nagu USA, Lääne Euroopa jne, siis ootavad seal ees ka tihedam konkurents ja kõrgemad sisenemiskulud. Samas vähearenenud riikide ostujõu tõstmisele ei saa ettevõtte kuidagi otseselt kaasa aidata ning oodatav kasum võib lükkuda teadmatusse kaugusesse.

Sotsiaalne analüüs on võrreldes eelpool käsitletud poliitilise ja majandusliku keskkonnaga ühiskonna pehmemaid väärtusi hindav, kuid autori arvates samas ka üks olulisemaid ning raskemini jälgitavaid. Kõik siin analüüsitavad valdkonnad, eelkõige näiteks kultuur, mis ei ole riigi poolt ja seadustega reguleeritav, vaid on abstraktne, mõjutab olulisel määral ühiskonda ning potentsiaalsete koostööpartnerite ja klientide käitumist. Kultuuril puudub üks ja ühene definitsioon, kuid kokkuvõtlikult hõlmab kultuur inimeste väärtuste ja normide kogumit, mida järgib enamik ühiskonnast ning mida peetakse normaalseks. Seepärast on just kultuur see sihtturu oluline osa, mis tuleb siseneval ettevõtte põhjalikult selgeks teha, sest mõjutab pakutavat toodet arendustegevusest kuni turunduseni välja (Zekiri, Angelova 2011: 581). Tihti laienevad ettevõtted, kellel puudub varasem rahvusvaheline kogemus just riikidesse, mis on kultuuriliselt sarnased ja tunnetuslikult lähedased (Mahnert *et al* 2004: 22). Selleks et mõista, mida peetakse selles ühiskonnas oluliseks, tuleb aru saada inimeste väärtushinnangutest, mis on nende jaoks oluline, mis on õige ja mida taunitakse. Kultuuri tunnetusel on mitmeid erinevaid käsitusi ning võimalusi kultuuri kirjeldamiseks, neist üheks levinumaks on Hofstede välja toodud viis erinevat kultuuri kirjeldavat dimensiooni (vt tabel 3 lk 24).

Tuginedes Hofstede toodud kultuuri kirjeldavatele dimensioonidele (vt tabel 3) peavad ettevõtjad peavad olema väga hästi informeeritud, millised on sensitiivsed teemad ühiskonnas, siseneva riigi kultuuri osas ei tohi võtta õige-vale seisukohta ning kohalikku kultuuri tuleb suhtuda austusega (Zekiri, Angelova 2011: 581). Autori arvates on üks sensitiivsetest teemadest kindlasti usk, mis omakorda toob kaasa hulga aspekte, sümboleid, traditsioone ja tavaid, millega tuleb arvestada ning millega vastuollu sattudes võib see ohustada ettevõtte tegevust.

Demograafilised näitajad erinevalt kultuurilistest, kuna on selgemini sõnastatud ja lihtsamini kirjeldatavad. Perekonna suurused, eluiga, elukoht ja teised demograafilised andmed on enamiku riikide puhul lihtsasti kättesaadavad ning võrreldavad.

**Tabel 3.** Hofstede viis erinevat kultuuri kirjeldavat dimensiooni.

Distants võimust	Mõõdab, kuidas inividid tajuvad võimu ebahhtlast jaotumist ühiskonnas. Madala distantsiga riigid on rohkem demokraatlikud ning otsustamisel küsitakse ka inividide arvamust. Kõrge distantsiga riigid nagu Mehhiko, Araabia riigid jms on aga riigid, kus otsustavad pigem juhid ise ehk domineeriv on tugev hierarhiline struktuur. Ehkki antud hetkel on kultuur kõne all makromajanduslikust seisukohast vaadatuna, kandub see tihti üle ka organisatsioonidesse ning seal valitsevasse organisatsioonikultuuri ning juhtimisviisi.
Kollektivism vastandatuna individualismiga	Kollektivism, kus väärtustakse koostööd, gruppi kuulumist ning ühiseid otsuseid on vastand individualismile, milles on peamiseks väärtuseks isikute endi väärtused ning viisid selleni püüdlemisel. Kollektivistlike kultuuride heaks näideteks on mitmed Aafrika, Aasia ja Ladina-Ameerika maad ning individualistlik kultuur on omane pigem Põhja-Ameerikas, Põhja- ja Lääne-Euroopa riikides ning samuti Austraalias ja Uus-Meremaal.
Maskuliinsus vastandatuna feminismiga	Maskuliinsed ühiskonnad on meestekesksed, oluline on konkurents, raha, materiaalsed väärtused. Selliste ühiskondade näitena võib tuua Jaapan, Austria, Saksamaa jne. Samas feminiinsemad kultuurid on orienteeritud koostööle, headele töösuhetele, turvalisusele jne. nagu see on paljudes Skandinaavia riikides, Portugalis jm.
Ebakindluse vältimise tase	Näitab, kas selle riigi inimesed tunnevad end ähvardatuna või ebakindlana tundmatute olukordade ees. Ebakindlust hästi taluvates maades peetakse mõningast teadmatust ja ebakindlust elu normaalseks osaks, valmis ollakse uuteks olukordadeks ning neis nähakse pigem arenemise võimalust ning innovatsiooni. Sellised riigid on Rootsi, Singapur, Suurbritannia jt. Ebakindlust mitte nii hästi taluvates riikides on palju täpseid seadusi ja reegleid, millest tuleb alati ka kinni pidada, muutused on pigem hirmutavad. Ebakindlust vältida üritavate riikide näitena võib tuua Jaapan, Israel, Prantsusmaa jt.
Pikaajalisus vastandatuna lühiajalisusega	Sõltuvalt sellest, kuivõrd on ühiskond pühendunud traditsioonilistele, tulevikku suunatud väärtustele nagu kokkuhoidlikkusele ning püsivusele võib jaotada ühiskonna kas pigem pika- või lühiajaliseks. Pikaajalise orientatsiooniga maa on näiteks Hiina, Hong-Kong ning lühiajalise orientatsiooniga maad on Saksamaa, Rootsi jt.

Allikas: (Hofstede 2001 baasil autori koostatud)

Tehnoloogia kiire areng viimase 20 aasta jooksul on oluline ettevõtete rahvusvahelistumise seisukohast. Just kaasaegne tehnika on teinud võimalikuks kiire suhtluse ja infoleviku geograafilisest asukohast sõltumata, olles seejuures eriti oluline just kolmandate riikide jaoks (Czinkota, Samli 2007: 326). Tehnoloogia arengutase sihtriigis võib olulisel määral soodustada või piirata siseneda sooviva ettevõtte plaane, sh kulusid, kvaliteeti, tootmisvõimsust jne. Tehnoloogia arengul on ka oluline tähtsus nii ettevõtte siseselt kui ka klientidega suhtlemisel, saades seeläbi pakkuda kiiremini ja



paremaid lahendusi (Zekiri, Angelova 2011: 581-582). Selliselt on internetiäriiga siseneda soovivate ettevõtete jaoks määrava tähtsustega nii arvuti kasutamine, interneti kättesaadavus kui ka teiste tehnoloogiliste lahenduste (nutitelefonid, internetipank) hea levik. Lisaks võib kõrgema arengutasemega riigist tuleval ettevõtte olla eelis sihtturu konkurentide ees, kes täna veel selliseid lahendusi ei paku.

Samuti puudutab PESTLE analüüsi õiguslikku keskkonda kirjeldav osa kõiki riiki siseneda soovivaid ettevõtteid, kuna kõigil tuleb arvestada sihtriigis kehtivate seadusega. Esimene, millele peab tähelepanu pöörama on üldine riigis valitsev õigussüsteem, neid saab jagada neljaks (Mahnert *et al* 2004: 19):

1. Anglo-ameerika ehk tavaõigus õigussüsteem (*Common law*), kus on määravad varasemad kohtulahendid sarnastel protsessidel. Kehtib paljudes ingliskeelsetes riikides, sh. Ameerika ühendriikides.
2. Rooma-germaani ehk tsiviilõigussüsteem (*Civil or code law*) on levinud paljudes Euroopa riikides (Saksamaa, Prantsusmaa jt).
3. Islami õigussüsteem (*The Islamic legal system*) põhineb Koraani tõlgendamisel ja on levinud islami riikides nagu Iraan, Saudi Araabia jt.
4. Marksistlik õigussüsteem (*The Marxist legal system*) kus kesksel kohal on majanduslikud, poliitilised ja sotsiaalpoliitilised aspektid.

Tihti peetakse Euroopas valitsevat rooma-germaani õigussüsteemi paremaks, kuna see sisaldab täpsemaid määratlusi kui anglosaksi oma, mis annab juristidele laia tõlgendusvõimaluse. Õigusliku keskkonna hindamisel tuleb tähelepanu pöörata ka sellistele aspektidele nagu sundvõõrandamine ning intellektuaalse omandi kaitse – kuidas on kaitstud patendid, kaubamärgid, litsentsid jms (Zekiri, Angelova 2011: 580). Tänapäeval segunevad rooma-germaani ja anglo-ameerika süsteem üha enam, see tähendab, et ka rooma-germaani õiguskordades aktsepteeritakse kohtupraktika rolli õiguse kohaldamisel. Ka Eestis — Riigikohtu lahendeid peetakse sageli õigusjõuga doktriinideks, millest kõrvale ei tohi kalduda. Järjest enam arvestatakse ka Euroopa Liidus kohtupraktikaga ning samas on anglo-ameerika õigussüsteemidega riikides statuute ja kirjutatud õigusreegleid, mis lähenevad pigem rooma-germaani süsteemile.

Keskkonnanalüüs kirjeldab peamiselt sihtriigi geograafilisest asukohast ning kliimast tulenevaid eripärasid (Mahnert *et al* 2004: 17). Sõltuvalt ettevõtte tegevusvaldkonnast

võib see olulisel määral mõjutada ettevõtte pakutava toote sobimist või toomisvõimalusi sihtriigis. Kui pakutav toode on väga sesoonne, siis peab ettevõtte olema ettevaatlik võimalike ilmastiku kõikumiste osas. Oluline on ka inimeste suhtumine keskkonda puudutavatesse teemadesse nagu säästlikkus, taaskasutus jms. Otseselt ettevõtte kulusid puudutab näiteks sihtriigi elektrienergia hind, mis omakorda sõltub selle päritolust ning ressursside piiratusest.

Kokkuvõtteks PESTLE analüüsi käsitletud alapunktile on autori seisukoht, et väliturule siseneda soovivad ettevõtted ei tohi alahinnata sealseid makrokeskkondlikke aspekte, ka siis kui sihtturg on tunnetuslikult lähiturg. Igas riigis on omad seadused, kultuur, arusaamad, mis võivad oluliselt mõjutada ettevõtte tegevust ning nende tundma õppimisel võidakse nendest saada kasu või siis langetada loobumisotsus ning ära hoida kahju ettevõtte tegevusele, sest nagu esimeses alapunktis välja toodud, mõjutab välisuru tegevus tihti ka ettevõtet tema koduturul.

### **1.3. Väliturule sisenemise meetodid ja kontseptsioonid**

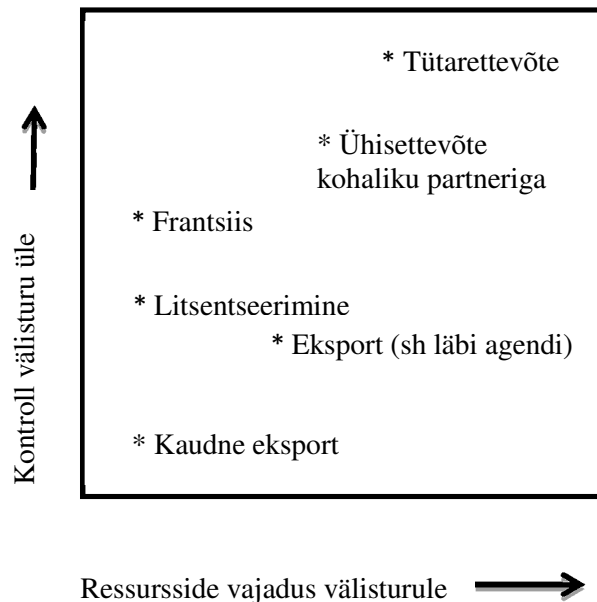
Kui väliturule sisenemise valmidus on ettevõttes olemas ning ka sihtriigis ees ootavad tingimused on kaardistatud, tuleb ettevõttel vastavalt oma võimalustele ning riskivalmidusele valida sobiv turule sisenemise meetod.

Turule sisenemisemeetodeid on mitmeid ning eelkõige sõltuvad need ettevõtte ressurssidest, aga ka riskivalmidusest. Tinglikult võib jagada väliturule sisenemismeetodid viieks (Johansson 2009: 131):

- eksport, jagunedes omakorda kaudseks ja otseks ekspordiks;
- litsentseerimine;
- frantsiis;
- strateegiline koostöö;
- ettevõtte esindus, tütarettevõtte välisriigis.

Turule sisenemiseks sobiva strateegia valimisel tuleb mõelda kahest aspektist: kui palju soovitakse uuele turule pühenduda ja kui suurt kontrolli soovitakse omada (Bartlett *et*

al. 2010: 7-8). Järgnev joonis on koostatud tulenevalt kontrolli omamisest ning vastava strateegia rakendamisel ressursside vajadusest.



**Joonis 4.** Välisurule sisenemise meetodid kontrollivajadusest ja ressursside nõudest lähtuvalt (Bartlett *et al.* 2010: 10).

Nagu joonisel 4 on näha, siis vähim ressursse nõudev on ettevõtte jaoks kaudne eksport ning enim ressursse nõudev ettevõtte esinduse loomine sihtriigis.

Eksport, mis on ühtlasi enimlevinud turule sisenemise meetodeid, jaguneb kaheks — kaudne ning otsene eksport. See on üks soodsamaid ja vähem investeringuid nõudev sisenemise meetodeid, kuna ei eelda otseinvesteeringuid sihtriiki, vaid seisneb eelkõige mujal toodetud produktide viimist teise riiki, niisiis on põhilised kulud seotud logistika-turundustegevusega (Zekiri, Angelova 2011: 576). Eksport on väike ja keskmise suurusega ettevõtete üks jaoks üks peamiselt kasutatavaid sisenemise meetodeid, kuid on ka laialdaselt kasutusel suurettevõtete poolt. Järgnevas tabelis 4 on toodud ekspordi positiivsed ja negatiivsed omadused.

**Tabel 4.** Ekspordi kui ühe sisenemismeetodi positiivsed ja negatiivsed küljed.

<b>Positiivsed</b>	<b>Negatiivsed</b>
Madalad sisenemiskulud	Võimalikud sisenemisbarjäärid
Kiire ligipääs klientideni	Transpordikulud
Kontroll tootmise ja toote üle	Keeruline reageerida klientide ootustele
Võimalus saada kogemusi edasiste välisturuga seotud otsuste langetamisel	Ettevõtte ei saa informatsiooni, et reageerida turunõudlusele, konkurentide tegevusele

Allikas: (Zekiri, Angelova 2011: 576; baasil autori koostatud)

Kaudne eksport, mis seisneb selles, et ettevõtte ise oma tooteid välisturule ei vii, kuid tema tooted jõuavad sinna läbi teiste ettevõtete. See on sobiv selleks, et mõista, kas ettevõtte toode on sobiv sihtturule, kuid sel juhul ei oma ettevõtte suurt kontrolli ja ei kogu teadmisi selles osas, kuidas seda toodet turundada ning juhul kui turg toodet omaks ei võta, ei pruugi ettevõtte saada piisavat tagasiside põhjuste osas ega õpita tundma tarbijaid ning nende tegelikke ootusi tootele. (De Kluyver 2010: 106) Siiski on autori arvates kaudsel ekspordil hulk positiivseid omadusi ning kui ettevõttes ei ole suure ekspordikogemusega töötajaid, siis tasub kindlasti seda võimalust sisenemisfaasis kaaluda, kuna nii investeeringud kui ka riskid on väikesed, samas tulu on kohene ja ei pruugi ka olla väiksem kui otsese ekspordipuhul algusfaasis, sest kaudse ekspordi puhul ei teki ka logistikakulusid.

Otsese ekspordi puhul omatakse välisturul koostööpartnereid ning logistika liigub otse ettevõtte ja väliskliendi vahel, ilma kolmandate vahendajateta. Otsese ekspordi kasuks räägib ettevõtte võimalus ise valida sihtturge, kogu müügist saadav tulu jääb ettevõttesse, tugevam kontroll toote või teenuse hinna üle, ise saadakse valida ka turustuskanalid ning suunata turundustegevust, kas siis läbi sealsete klientide, juhul kui on tegemise *business to business* ettevõtlusega või organiseerides kogus turunduse ise (Zekiri, Angelova 2011: 576). Autor nõustub, et ettevõtte jaoks seisneb suur kasu ka saadava info osas, mis aitab turu nõudmistele reageerida ning üldine rahvusvaheline kogemus, et tulevikus efektiivsemalt siseneda uutele turgudele. Otsese ekspordi keerulisem pool võrreldes kaudsega on, et töömaht on suurem, kui potentsiaalsed kliendid tuleb ise leida ning ettevõtte võib sattuda rasketesse konkurentsitingimustesse, lisaks peab ise organiseerima logistika ning omab ka mõningasi finantsilisi riske nagu klientide maksmata arved, tollimaksud jms. Üsna uus, kuid laialdaselt leviv ning järjest

kasvav otsese ekspordi viis on veebikaubandus, kus kliendid tellivad tooteid teise riigi internetikauplusest (Johansson 2009: 131). Kui ettevõte suudab pakkuda saadetise kohale toimetamist, olemata seejuures tahtlikult välisturule keskendunud, muutub ettevõtte rahvusvaheliseks ilma seda planeerimata.

Lepingulistest turule sisenemistest on kaks võimalust: litsentseerimine ja frantsiis. Litsentsi puhul on tegemist enamasti immateriaalse varaga, mille eest saab ettevõtte kokkulepitud tasu välisriigi koostööpartnerilt, kes litsentsi kasutab (De Kluyver 2010: 106). Litsentsi puhul on tegemist kahe osapoolega: litsentsiandja ja litsentsivõtja ning sellisel juhul riikide vahelist toodete liikumist ei toimu, kuid ettevõtte on siiski esindatud.

**Tabel 5.** Litsentseerimine kui ühe sisenemismeetodi positiivsed ja negatiivsed küljed

Positiivsed	Negatiivsed
Madalad sisenemiskulud	Ei omata täieliku kontrolli litsentsivõtja tegevuse üle
Sisenemisbarjäärid puuduvad	Ei omata kontrolli hindade üle
Saadakse infot välisturu kohta, ise riske võtmata	Koostööpartnerist võib saada konkurent
Võimalik reageerida turu ootusele	

Allikas: (Zekiri, Angelova 2011: 577; baasil autori koostatud)

Nagu tabelis 5 selgub annab litsentseerimine mitmesuguseid eeliseid: ettevõtte omab siiski kontrolli toote üle, seejuures ei pea tegelema erinevate sihtriigi eripäradega nagu seadused, maksud jms ning puuduvad ka transpordikulud ehk sisenemisbarjäärid on madalamad. Samas peab ettevõtte arvestama väiksemata tuludega ning on alati risk, et litsentsivõtja hakkab tootma analoogset toodet ning hiljem kui litsentsiandja soovib ise turule siseneda on saanud koostööpartnerist konkurent, kes toodet väga hästi tunneb (Zekiri, Angelova 2011: 577). Autori arvates on eriti oluline koostööpartneri valikul see, millised on tema varasemad kogemused, sest halva valiku korral võib litsentsivõtja toote maine rikkuda, näiteks jõuavad turule madala kvaliteediga tooted ning sel juhul võib osutuda ettevõttel keeruliseks hiljem sama toodet ise turustada.

Teine lepinguline sisenemismeetod on frantsiis ehk ainumüügiõigus, kus frantsiisiandja annab lepingulisel alusel välispartnerile konkreetses geograafilises piirkonnas kasutada

oma kaubamärgi, kontseptsiooni, turunduse jms, kuid seejuures on kõik rangelt reglementeeritud (Zekiri, Angelova 2011: 577). Autori kogemustele tuginedes on selline välisturule sisenemise viis levinud kaubanduses, kus suured ettevõtted ei näe vajadust olla ise esindusega kohal ning töötatakse tähtajalise frantsiisilepingu alusel. Näitena toob autor siinkohal oma töökogemustest USA jalatsifirma Skechers, mille esindus on Baltikumis alates 2005. aastast, frantsiisiõigusi omatakse kõigis kolmes riigis ning ehkki kogu tootejuhtimine, müük, turundus jms toimub kohapeal, siis kõik kasutatavad reklaamid tuleb kooskõlastada Skechersi peakontoris USA's, regulaarselt saadetakse müügi- ja kasumiraporteid, mitmel korral aastas toimuvad müügipäevad ja kohtumised, kus kõik frantsiisiõigustega töötavate riikide ettevõtted kogunevad.

Frantsiisilepingu puhul on mõlema osapoolle jaoks positiivseid külgi— frantsiisiandja laiendab oma kaubamärgi tuntust väga väikeste kuludega, samas frantsiisivõtja saab oma kasutusse kaubamärgi, millel juba olemas kontseptsioon, toode, enamasti ka tuntus, kandes seeläbi samuti väiksemaid kulusid ja riske. Samas on mõlemal osapoolel ka negatiivseid külgi – frantsiisivõtja on turust enamasti geograafiliselt eemal, ei õpi turgu täielikult tundma ning ei oma ka sajaprotsendilist ülevaadet kaubamärgi maine kujundusest turul ning frantsiisivõtja riskib oma investeeringuid tehes sellega, et et frantsiisi lepingu lõppemisel võib frantsiisiandja soovida ise turule siseneda. (Zekiri, Angelova 2011: 577). Autor lisab siia veel, et arvestada tuleb ka väiksemate tuludega, kuna sellise koostöövormi juures on frantsiisiandja kasum suhteliselt väike, samas seisneb frantsiisiandja kasu oma toodete müügis frantsiisivõtjale ning tootjatele esitatakse ühiseid oste, milleläbi tekib mastaabisääst.

Nagu litsentsi puhul on ka frantsiis enamasti tähtajaline leping ning selle lõppedes on peamiselt kolm võimalust, kas frantsiisilepingut pikendatakse, frantsiisiandja siseneb ise turule või koostöö mitesobimisel leping lõpetatakse ning frantsiisiandja kaubamärk kaob sellelt turult.

Kuna nii frantsiisi kui ka litsentseerimise puhul on sisenemiskulud üsna madalad siis sobivad need meetodid ettevõttele, kellel on küll tugev toode ja kaubamärk, kuid ei ole nii palju rahalisi ja muid ressursse või ei peeta vajalikuks neid uuele välisturule sisenemiseks kasutada. Frantsiisi puhul on kontroll välisturul tegutsemise üle veidi

suurem, kuid siiski mitte nii suur kui ühissettevõtte või tütarfirma korral. Samas on kõik eelnevad sammud hea ettevalmistus nende rajamiseks.

Nii ühisfirma kui tütarfirma loomine eeldavad kõigist eelmistest suuremaid investeeringuid, teadmisi sihtriigist ning ressursse neid juhtida, samas andes ka suurema kontrolli turul toimuva üle.

Ühisfirma loomine, kus kaasatakse kohalikku turgu tundvad partnerid on mõnevõrra lihtsam — sel juhul teevad investeeringuid mõlemad osapooled, ühiselt kantakse kulusid, jagatakse tulusid, lisaks tekib sünergia osapoolte senistest kogemustest. Ühisfirma loomiseks tuuakse välja viis motiivi (De Kluyver 2010: 107):

- turule ligipääsu hõlbustamine;
- riski ja kasu jagamine;
- tehnoloogia jagamine;
- ühine tootearendus;
- lisaks teised hüved nagu kontaktid lihtsamaks asjaajamiseks ja ligipääs turustuskanalitele.

Nagu igas koostöös on ka siin äärmiselt oluline leida sobiv koostööpartner ning ettevaatlik tuleb olla, et tegemist ei oleks üksnes omapoolste teadmiste jagamisega ning konkurendi ettevalmistamisega. Tabelis 6 on toodud ühissettevõtte loomise positiivsed ja negatiivsed omadused, millega tuleb ettevõttel arvestada.

**Tabel 6.** Ühissettevõtte kui ühe sisenemismeetodi positiivsed ja negatiivsed küljed

Positiivsed	Negatiivsed
Sihtriigi partnerilt saadav info turu kohta	Info ja oskusteabe jagamine ettevõttes välja
Riskide jagamine	Võimalik konflikt partnerite vahel
Mõlema osapoolte oskusteabe liitmine	Kumbki osapooltest ei oma täieliku kontrolli
Tugev kontroll välisriigi esinduses toimuva üle	Kumbki osapool ei pruugi olla täielikult motiveeritud

Allikas: (Zekiri, Angelova 2011: 576; De Kluyver 2010: 107; baasil autori koostatud)

Autori arvates õigustab ühissettevõtte loomine end kindlasti sellise kultuuriga riikides, kus võõraid ei võeta lihtsasti omaks või siis on siseneva ettevõtte jaoks liialt ajakulukas õppida tundma kohaliku kultuuri ja keskkonda.

Kõige suuremat kontrolli pakkuv, kuid samas ka enim ressursse nõudev sisenemise viis on asutada ettevõtte tütarfirma, tootmisettevõtte puhul tootmisüksus välisriigis (Johansson 2009: 133). Sellises mahus investeeringutega seotud sisenemismeetodid ei saa olla sõltuvuses üksnes ettevõtte sisesest analüüsist, vaid eeldavad ka väga põhjalikku sihtriigi analüüsi, võttes arvesse sealseid poliitilisi, majanduslikke, sotsioloogilisi, tehnoloogilisi, õiguslikke ning keskkonnaga seotud aspekte ehk mille välja selgitamiseks on sobivaim viis makromajandusliku keskkonda iseloomustav PESTLE analüüs.

Nagu eelpool välja toodud, siis üks võimalus välisturule siseneda on ka järk-järguline, alustades kaudsest ekspordist ning ajaga turgu tundma õppides jõuda ühis- või isegi tütarfirma loomiseni. Sellist etapilist rahvusvahelistumise protsessi kirjeldab Uppsala mudel, mille töötasid välja autorid Johanson ja Vahlne 70-ndate aastate lõpul oma teadustöodes. Täpsemalt koosneb nende mudel neljast etapist:

- regulaarse ekspordi puudumine;
- kaudne eksport;
- tütarettevõtte loomine välisturul;
- tootmine välisturul.

Nende teoorias on oluline märksõna tunnetuslik kaugus turust ehk tegurid, mis teevad sisenemise ettevõttele keeruliseks, need on: keel, kultuur, poliitiline süsteem, haridustase ja tööstuse arengutase. Sellest tulenevalt sisenevad ettevõtted pigem esialgu turgudele, kus antud näitajad on juba ettevõttele tuttavad ehk tegemist on tunnetuslikult lähedase turuga. Nad toovad siiski välja ka kolm erandit, mil juhul ettevõtte ei sisene turule väikeste sammudega need on ettevõtted, kellel a) palju ressursse, vähe kohustusi; b) kui sihtturg on stabiilne ja homogeenne, siis võib siseneda ka ilma varasemate kogemusteta sealsel turul; c) kui ettevõttel on kogemused sarnaste tingimustega turul (Andersen 1993: 210-211). Uppsala mudel on kindlasti õigustatud juhul, kui ettevõttesisesest analüüsist selgub, et kogemused ja teadmised planeeritavast turust on veel tagasihoidlikud, lisaks ei pea ettevõtte kohe tegema suuri investeeringuid.

Viimastel aastakümnetele on aga järjest enam ettevõtteid, kes juba loomisfaasis on rahvusvahelistumise mõttes proaktiivsed. Ligikaudu kakskümmend aastat tagasi võeti



Austraalia ettevõtte McKensey &Co poolt kasutusele termin *Born Global* (edaspidi — sünnipäraselt rahvusvaheline ettevõte), kus nad kasutasid esmakordselt seda mõistet oma uurimustöös Austraalia tootmisettevõtete kohta. Selles uuringus defineeriti sünnipäraselt rahvusvahelist ettevõtet kui sellist, mis näeb maailma oma turuna algusest peale, mitte ei näe välisturgusid kui lisa kohalikule turule. Täpsustamaks McKensey definitsiooni, lisasid Cavusgil & Knight (1997), et sünnipäraselt rahvusvahelised ettevõtted on üldiselt väikesed, vähem kui 500 töötajaga ja nende aastane läbimüük on alla 100 miljoni dollari, need ettevõtted alustavad eksporti hiljemalt esimese kahe tegevusaasta jooksul ning eksport moodustab vähemalt 25% kogutoodangust.

Nagu nimi ka ütleb, siis sünnipäraselt rahvusvahelised ettevõtted käituvad juba algusest peale teisiti kui koduturule keskenduvad ettevõtted. Tänu nende globaalsele mõtteviisile nii oma visiooni, missiooni, toodete kui ka turundusplaani osas, saadabki neid tihti kiirem edu välisurul, kuid loomulikult eeldab see ka piisavaid ressursse ja kapitali (Luostarinen *et al.* 2006: 774). Sünnipäraselt rahvusvahelisel ettevõtlusel on nii positiivseid kui negatiivseid jooni ning selline alustamise vorm esitab teistsugused väljakutsed ettevõtjatele. Kui juba tegutsev ettevõte soovib uuele turule siseneda, siis enamasti eelneb sellele rohkemal või vähemal määral edukas tegevus kohalikul turul, tuntakse oma toodet, sellele sobivat tarbijat, omatakse ehk suuremaid ressursse nii kapitali kui inimeste ja teadmiste seisukohalt. Samas põhjendatakse sünnipäraselt rahvusvaheliste ettevõtete kasvu tänapäeval lühikese toodete elueaga, lisaks on selline ettevõtluse vorm suurepärane võimalus nišikaupadele, mille klientuur ühe turu keskselt jääks väikeseks (Persinger *et al.* 2007: 75). Ehkki see kehtib mõlemal juhul, st nii varem üksnes koduturul tegutsenud, kuid eelkõige just sünnipäraselt rahvusvaheliste ettevõtete puhul on Oviatt ja McDougall (1995: 30-43) välja toodud seitse edu võtit tegutsemaks rahvusvahelisel turul:

1. Globaalne nägemus peab olema algusest peale ning ühtlasi ka lihtsasti seletatav teisele töötajatele ettevõttes ehk — enne kui ettevõte saab olla globaalne, peab ta mõtlema globaalselt.
2. Juhtidel on varasem rahvusvaheline kogemus, nad mõistavad, rahvusvahelises äris olulisi termineid, näiteks mis on akreditiiv, millised on valuutariskid jms. Oluline on ka kultuuriliste erinevuse mõistmine ning arvestamine suhtlemisel.
3. Tugev ja laiaulatuslik rahvusvaheline suhetevõrgustik.

4. Kasutatakse ennetavat tehnoloogiat või turundust. Sünnipäraselt rahvusvahelised ettevõtted ületavad vajakajäämisi mastaabisäästu saavutamisel pakkudes selgelt eristuva väärtusega toodet või teenust.
5. Unikaalne toode või teenus, mis tugineb erilisele oskusteabele.
6. Toote ja teenuse omavaheline tihe sidusus ning läbi pideva innovatsiooni hoitakse oma nišši.
7. Tugev juhtkond, kes koordineerib ja kooskõlastab kogu ettevõtte rahvusvahelist tegevust, sh hanked, tootmine, turustamine, levitamine, müük. Seejuures ei ole oluline nende geograafiline lähedus tegevusturgudele.

Suhtevõrgustikud on olulised kõigi ettevõtjate jaoks, kuid eriti tuuakse välja seda sünnipäraselt rahvusvaheliste ettevõtete puhul, kelle areng toimubki peamiselt läbi suhtevõrgustike, lisaks on nende puhul äärmisel oluline tehnoloogilised lahendused, kuna tegemist on enamasti väikeste ja piiratud ressursidega ettevõtetega (Johansson 2009: 178). Selliselt võib leida palju sünnipäraselt rahvusvahelisi ettevõtteid just internetipõhises ettevõtluses, kus kulud on madalad, samas rahvusvaheline suhtlus lihtne ning ei sõltu geograafilisest asukohast.

Kokkuvõtteks toob autor välja, et seoses välisturule minekuga on kolm väga olulist etappi, mida ettevõtte peab läbima, et minimeerida riske. Esiteks ettevõttesisene analüüs, et mõista, kas üldse ollakse valmis uutele turgudele minema, st kas selleks on olemas sobiv toode, piisavad teadmised ja muud ressursid või oleks sisenemine puhtalt emotsionaalne otsus, mis ei pruugi kaasa tuua oodatavat kasu. Teiseks sisenemisele eelnev turu-uuring, mis ei sisalda üksnes konkurentsianalüüsi, vaid ka makromajanduslike olude tundma õppimist. Kolmandaks osaks ettevõtte rahvusvahelistumisel on sisenemismeetod, mis tuleb valida vastavalt ettevõtte võimalustele, kogemustele, teadmistele, ressursidele ning samuti arvesse võttes toote eripärasid, millega otsustatakse uuele turule siseneda. Sobiva sisenemismeetodi osas võidakse otsust langetada nii PESTLE analüüsi käigus kui ka sellele järgnevalt.

#### **1.4. Veebikauplus kui eripärane turustuskanal**

Käesolevas alapunktis toob autor välja järjest enam kasutatava turustuskanali, veebikaupluse eripärad ning põhjused, miks inimesed kasutavad internetist ostmise võimalust järjest enam. Lisaks on ka veebikauplustel hulk eripäraseid nüansse, millele tähelepanu pöörata, võrreldes traditsioonilise kaupluse omamisega.

Uuringute kohaselt on 79% Euroopa internetikasutajatest valmis ostma interneti vahendusel (Nielsen 2010: 6). Veebipoodidest on saamas lisakanal traditsioonilisele jaekaubandusele, samas võib seda suhteliselt uut, kuid väga jõudsalt kasvavat turustuskanalit võtta ka kui konkurenti poodidele, kus inimesed seni on harjunud käima. Näiteks uurisid hollandlased Weltevreden ja Rietbergen (2006), millist mõju avaldab veebikaupluste valiku laienemine Hollandis inimeste külastustele kesklinna kauplustesse. Nad jõudsid järeldusele, et eelkõige on mõjutatud autoga inimesed, kuna kesklinnas on autoga ebamugav liigelda ning sagedamini hakati tegema oste internetist, samas need, kes kasutavad ühistransporti, oma harjumusi ostukohtade valikul nii palju ei muutnud. Lisaks toodi uurimuses välja, et kesklinnas asuvad kauplused on oma kodulehekülgi rohkem arendanud kui nende äärelinnas asuvad konkurendid, mis võib samuti olla seotud sellega, et mitte kaotada kliente, kes eelistavad transpordivahendina autot. Autori arvates on selline transpordivahendist sõltuv seos küll veidi üllatav, kuid samas igati kooskõlas ühe peamise põhjusega, mida tuuakse veebikaupluste eeliseks, et osta saab kiirelt ja geograafilisest asukohast sõltumata. Niisiis võib põhjuseid, miks eelistada veebikaubandust, olla täiesti erinevaid.

Tabelis 7 (lk 36) on toodud veebikaupluste ning traditsiooniliste kaupluste eelised ja puudused. Kuna veebikauplusest ostmine on eelkõige erinev seetõttu, et klient maksab toote eest seda füüsiliselt nägemata ning kättetoimetamine toimub samuti vähemalt mõnepäevase viitega, siis on oluline märksõna usaldus, mis peab kliendil olema selle veebikaupluse suhtes. Usalduse tõstmiseks soovivad Claxton ja Woo (2008: 33) lisada koduleheküljele infot ettevõtte enda, senise tegevuse, erialaliitusesse kuulumise ja muu sellise kohta, lisaks muidugi teiste klientide tagasiside, mis tekitab uutes klientides usaldust.

**Tabel 7.** Veebikaupluse ja traditsioonilise kaupluse eelised ja puudused kliendi jaoks

<b>Veebikaupluse eelised</b>	<b>Traditsiooniline kaupluse eelised</b>
Võimalik osta geograafilisest asukohast sõltumata	Võimalik toodet füüsiliselt näha ja katsuda
Avatud ööpäevaringselt	Vahetu klienditeenindus
Klient saab toodet valida segamatult	Toote mittedobimisel on võimalik loobuda enne ostmist
Soodsam hind (enamasti)	Toote sobimisel saab klient toote kohe kätte
Võimalik võrrelda konkurentide hindadega	Võimalik hinna üle kaubelda
Pikema ostu nimekirja puhul enne maksmist lihtsam toodetest loobuda	Ostmine kui vabaaja veetmise viis, sotsiaalne tegevus
Aja kokkuhoid, kuna ei eelda kohale sõitmist, parkimist, kaupluse otsimist jms	Kliendile võib tunduda usaldusväärsem ja lihtsam vajadusel toodet tagastada
Kaup tuuakse koju kätte	Kliendi rahulolematusele või ostuta väljumisele saab klienditeenindaja kohe reageerida
Kasutajate kommentaarid, kogemused	
Sobib ka neile, kellele kaupluste külastamine on ebamugav või lihtsalt ei meeldi	
<b>Veebikaupluse puudused</b>	<b>Traditsiooniline kaupluse puudused</b>
Toodet ei ole võimalik füüsiliselt näha enne kui ostetud kauba laekumisel	Asukoht oluline/määrav
Klient võtab riski, makstes toote eest enne, kui selle kätte saab	Lahtioleku aeg/kliendile ligipääsetavus piiratud
Pikk toote transpordiaeg	Hinnavõrdlus teiste kauplustega keerulisem
Klienditeenindus e-kirja või telefoni teel ja vaid teatud kellaajal	Järjekorrad, suur inimeste hulk kaupluses
Koju toomine tihti tasuline	Suuremate ostude korral tuleb organiseerida transport
Eeldab arvuti ning interneti olemasolu ja kasutusoskust	Ajakulukas, eriti tipptundidel ja pühadel

Allikas: (Krug 2006: 11- 167; Claxton, Woo 2008; Chiang, Dholakia 2003: 177; autori koostatud, täiendatud)

Käesoleva töö autor lisab siia omalt poolt veel veebipoode silmas pidades erinevate maksetingimuste esilehel kuvamine, mis samuti annab kindlustunnet ning on informatiivne kliendile, teada saamaks, kas nende hulgas on temale sobivat makseviisi (VISA, Paypal jms). Lisaks sõltub ühe või teise veebikaupluse edu pakutava toote kategooriast, selliselt viisid Chiang ja Dholakia (2003) läbi uuringu, et välja selgitada faktoreid, mis panevad kliente veebipoest ostma. Selgus, et kui toode on selline, mille ostmiseks piisab internetist saadavast infost, näiteks raamatud, mille autor, sisukirjeldus, kaanepilt, lehekülgede arv jms on ostmiseks piisavalt kirjeldatavad, siis on inimesed ka altimad veebipoest ostma. Samas tooteid, mille puhul on oluline, et klient neid ise

tunneks, maitseks, saaks füüsiliselt katsuda, on keerulisem veebipoest müüa, näiteks parfüümid, mida interneti vahendusel on keeruline kirjeldada. Autori arvates eeldab viimane toote varasemat tundmist ning sobib kordusostude korral.

Ka kasutajaprofiili on palju uuritud. Kui varem arvati, et kuna internetikasutajad on pigem noored, siis on ka peamised ostjad noored, tänaseks päevaks on aga internetikasutajate demograafiline koosseis muutunud ning seoses sellega ka veebikaupluste kliendiprofiil (Schramm-Klein *et al.* 2007: 20). Inimesed ei kasuta internetist ostmist üksnes seepärast, et see on mugav, kasulik ja nauditav, vaid on seotud ka selliste faktoritega nagu tarbija tunnused, olukorra tegurid, toote tunnused, eelnev internetist ostmise kogemus ning usaldus internetist ostmise vastu. Internetist ostjad võib jagada kaheks: 1) oma probleemile kiiret lahendust otsivad kliendid ning 2) emotsionaalsed ostjad, kes naudivad ostmist veebikauplustest ning ei kiirusta ostuprotsessi lõpetama. (Monzuwe, *et al* 2004: 102) Autor leiab, et selliselt võib tuua paralleele ka traditsioonilise kaubandusega, kus inimesed võtavad ostuprotsessi erinevalt, kas siis ajaveetmise võimalusena, jalutades kaubanduskeskustes ilma otsest eesmärki omamata või tehakse oma ostud vastavalt vajadusele ning sellele võimalikult vähe aega kulutades.

Lisaks eelpool käsitletud klientide vaatenurgast lähtuvatele puudustele ja eelistele veebikaubanduse osas on ka ettevõtja seisukohalt terve hulk eripärasid, millega tuleb veebikaubanduses arvestada. Juba ettevõtte asutamise hetkel tuleb mõelda oma kodulehekülje, antud teema puhul veebipoe nime peale, ning kontrollida, kas samanimeline domeen on vaba, sh erinevates riikides, kui soovitakse siseneda ka rahvusvahelistele turgudele (Claxton, Woo 2008: 23). Seda eelkõige põhjusel, et internetis on kauplused oluliselt võrdsemal platvormil leitavuse seisukohalt, st kui ostukeskuses on määrav füüsiline asukoht — kaugus kaubanduskeskuse peasissekäigust, parklast jms, siis veebis on peamine märksõna leitavus nime järgi.

Autori arvates on veebipoest ostes üks väga oluline erinevus võrreldes traditsioonilise kauplusega ostukeskkond, mille kujundamisele tuleb ettevõttel palju tähelepanu pöörata, sest võtted, mida siin kasutada, on oluliselt erinevad. Inimestel on veebipoest lahkumine tihti oluliselt kiiremini võimalik kui tavalisest kauplusest. Kui koduleheküljel on aeglane, kehvasti läbi mõeldud või koormatud liigsete reklaamide, bännerite jms'ga,

siis ühe klahvivahetusega võib klient sulgeda selle ostukeskkonna enda jaoks. Inimesed on internetist ostmisel, aga ka üldse interneti kasutamisel kärsitud ning uuringute kohaselt 79% inimestest mitte ei loe, vaid skaneerivad silmadega kodulehekülgesid (Claxton, Woo 2008: 31). Seetõttu on oluline jälgida ka üldist veebipoe disaini, värvide kasutamist, piltide kvaliteeti, pakutava informatsiooni täpsust, samas lihtsust lugemisel jne. Veebipoest ostmisel puudub vahetu klienditeenindus, niisiis võivad kliendid vajada ka rohkem kirjutatud infot toote kohta kui nad on seda harjunud nägema tavalises poes.

Kuna käesolev magistritöö uurib eelkõige veebipoodide rahvusvahelistumise võtmes, siis järgnevalt toob autor välja, kas ja kuidas veebipoodidega väliturule minek erineb teiste ettevõtlusvormidega rahvusvahelistumisest. Kiirelt arenev tehnoloogia ja interneti levik lihtsustavad ja annavad võimaluse ka väikeettevõtetele minna välisriikidele, kuna internetikeskkonnas on konkurentsitingimused võrdsemad (El-Gohary 2010: 215). Paraku ei taga piisavad finantsilised ressursid alati edukat kodulehekülge ning see ei pruugi suuremate ettevõtete puhul ka olla ka nende prioriteet, kui kasutatakse teisi kanaleid klientide teenindamiseks. Samas võivad väiksemad ettevõtted olla ka tagasihoidlikumate ressurssidega leidlikumad, kuna sellest võib sõltuda kogu nende edasine edu. Siiski on veebipoega sisenedes terve hulk makromajanduslikke aspekte, millega end eelnevalt kurssi viia (Korper *et al.* 2001: 10, 23; Chaffey *et al.* 2006: 137):

- interneti levik ja selle kasutusharjumused;
- inimeste valmidus osta tooteid interneti vahendusel ;
- kas ettevõtte sihtgrupp kattub internetikasutajatega (demograafilised andmed);
- pakutavad ja enimkasutatavad makseviisid sihtriigis (krediitkaardid, Paypal jms);
- logistikavõimalused koduturu ja sihtriigi vahel;
- konkurents – nii kohalikud kui ka sihtturul kättesaadavad veebipoed;
- domeenide registreerimise võimalus välisriigi ettevõttel.

Autori arvates on veebipoe peamine erinevus traditsioonilisest ettevõttest, et välisriigis igapäevaseks tegutsemiseks ei pea ettevõtte olema füüsiliselt kohal, vaid seda saadakse teha ka distantiselt, mis on sarnane eelpool toodud veebipoe eelisega klientide jaoks, st kaupa tellida saab geograafilisest asukohast sõltumata. Veebipoodidega välisriigile minemise, aga ka üldse veebipoe loomise ja haldamisega seotud oluliseks eeliseks on

väikesemad alustamis- ja püsikulud. Tänapäeval on võimalik luua veebipoe keskkond minimaalsete kuludega vastavas internetikeskkonnas, Eestis on selliseks näiteks Elitec Group, kus igaüks, kellel elementaarsed arvuti kasutamisoskused olemas, võib endale kodulehekülje või veebipoe keskkonna luua. Autor toob esile, et kui traditsioonilise kaubanduse puhul on sõltumata hooajast ning külastusmäärast vaja maksta renti, töötajatele palka, lisaks on ettevõtte ressursid poes olevates kaupades, siis veebipoe puhul on madalperioodil võimalik ka kulusid hoida suhteliselt madalal. Kui ettevõtte siseneb riiki, milles on võimalik tegutseda ka sealset tööjõudu palkamata, mis veebipoodide puhul ei ole tihti ka vajalik, võib ettevõtte valida sihtriigiks sellise, kus tööjõukulud ning sellest mõjutatuna ka ostujõud on suur.

Kokkuvõttes võib öelda, et ka veebipoe, nagu iga ettevõtlusvormi puhul, on omad ohud ning üks vale otsus, näiteks valesti planeeritud sisenemiskulud või läbimõttlemata turundusotsused, võib mõjutada kogu ettevõtet. Oluline on tagada veebikaupluse kasutusmugavus, sest kliendid on interneti kasutamisel suhteliselt püsimatud ning esimene negatiivne kogemus võib tähendada, et klient enam ei naase sellele lehele. Veebipoega välisriiki sisenemisel tuleb arvestada sealsete potentsiaalsete klientide harjumusega osta internetist ning õppides tundma sihtriigi eripärasid tuleb veebipoe kliendis tekitada usaldus.

## **2. SOOME TURU OLEMUS JA EESTI VEEBI- KAUPLUSTE KOGEMUSED SINNA SISENEMISEL**

### **2.1. Soome turu tutvustus ja analüüs**

Selles alapunktis koostab autor teooria osas alapunktis 1.2. lahti seletatud PESTLE analüüsile tuginedes Soome Vabariigi makromajandusliku keskkonna kirjelduse. Seejuures võttes arvesse eelkõige neid aspekte, mis suure tõenäosusega mõjutavad nende ettevõtete tegevust, kes soovivad siseneda turule veebikauplusega. Kuna tegemist on makromajandusliku uuringuga, siis saab autor siinkohal kasutada eelkõige teisesid andmeid, sh Eurostati poolt kogutud statistikat, lisaks andmeid alapunktis 1.2. mainitud avalikest andmebaasidest ning Soome maksuameti ning Statistikaameti koduleheküljelt ja teistest Soome makromajanduslikku keskkonda kirjeldavatest internetikeskkondadest.

Soome Vabariik kui Eesti Vabariigi põhjapoolseim naaberriik on eestlastele hästi teada, samas ei pruugi igapäevased teadmised olla piisavad sealse ettevõtlusega alustamiseks. Järgnevalt toob autor välja Soome Vabariiki puudutavad üldandmed, mis rohkemal või vähemal määral puudutavad iga riiki siseneda soovivat ettevõtjat.

Soome riigikorraks on parlamentaarne demokraatia, alates 1995. aastast kuulub Soome Euroopa Liitu ning 2002. aastast on kehtivaks valuutaks euro. Soome pindala on 338 145 km<sup>2</sup>, millest ligikaudu 70% on kaetud metsaga, 10% on siseveekogude all ja 8% on haritavat maad. Ühist piiri omatakse Venemaaga 1340 km, Norraga 736 km, Rootsiga 614 km. Haldusstruktuur jaguneb 20 maakonnaks, 336 vallaks ning 108 linnaks (kus elab kokku 65% rahvastikust). Suuremad linnad on Helsingi (584 000 elanikku), Tampere (211 800 elanikku), Turu (176 100 elanikku), Oulu (140 000 elanikku), Jyväskylä (130 000 elanikku). Kokku elab Soomes 5,34 miljonit elanikku, kellest omakorda suuremad vähemusrühvuste grupid on rootslased ja saamid. Suurimad sisserännanud välismaalaste grupid on venelased, eestlased, rootslased ja somaallased.



Soomlaste osakaal rahvastikust moodustab umbes 92%. Soome on kaks riigikeelt: soome ja rootsi keel, lisaks on suhteliselt levinud inglise keele oskus, mis aitab välisuralt sisenevatel ettevõtetel hästi hakkama saada. Suurem osa soomlastest on kristlased ja tunnistavad, kas evangeelset luterlikku usku (78%) või ortodoksset usku (1%). (Eesti saatkond Soomes 2012)

**Poliitiline keskkond.** Riigipeaks on president, kes valitakse otsevalimistel kuueks aastaks ning hetkel on presidendiks Sauli Niinistö (al. 1.3.2012). Parlament on 200-kohaline, millest 44 kohta on konservatiividel, 42 kohta sotsiaaldemokraatidel, 39 kohta erakonnal Põlissoomlastel ning Keskparteil 35 kohta, esindatud on ka Vasakliit; Rohelised, Rootsi Rahvaparti ja Kristlikud demokraadid. Valitsus (Valtioneuvosto) koosneb 19 ministrist, kes töötavad 12 ministeeriumis. Ministrid on ühtlasi parlamendi liikmed. (Eesti Suursaatkond Soomes 2012)

Tulenevalt käesolevas magistritöös käsitletavast kitsamast valdkonnast, ehk Eesti veebikaupluste laienemine Soome turule on põhjendatud ka Eesti ja Soome vahelise koostöö väljatoomine, see soosib Eesti ettevõtete laienemist sealsele turule.

Soome, kellest on aja jooksul kujunenud Eestile üks olulisemaid majandus- ja kaubanduspartnereid, on heaks näiteks makromajanduslikul tasemel majanduslikust integratsioonist. Eesti ja Soome vahel kasvab pidevalt ettevõtete arv, mis on omavahel seotud kas omandi- või kaubandussuhete kaudu. Sellisest tihedast koostööst tulenevalt on Eesti ja Soome omavahel sõlminud ka hulga majandustegevust puudutavaid lepinguid, millega tuleb siseneval ettevõttel arvestada, sh investeeringute soodustamise ja kaitse leping, majandusliku koostöö ja abi leping, topeltmaksustamise vältimise ning maksudest hoidumise tõkestamise leping. Lisaks reguleerivad kahe riigi suhteid alates 2004 aasta maikuust, mil Eesti liitus Euroopa Liiduga ka EL siseturu reeglid. (EV Välisministeerium 2012)

Soome poliitiline olukord on suhteliselt stabiilne ning siin ei näe autor erilisi takistusi veebikauplusega siseneda soovivatele ettevõtetele. Tegemist on Eesti jaoks nii geograafiliselt kui ka tunnetuslikult lähedase turuga ning lisaks elab Soomes ka järjest enam eestlasi, mis võib Eestist pärit ettevõtetele samuti soodsat mõju avaldada. Käibemaks, mis puudutab iga ettevõtet, kuid jaekaubanduse puhul otseselt ka hinda

lõpptarbijale on Soomes 23% ehk veidi kõrgem kui Eestis. Kui ettevõtte, antud juhul siis veebipood, näeb vajadust palgata ka tööjõudu, tuleb end küll kurssi viia sealsete ametiühingute, tööseaduse ja teiste töösuhetesse puutuvate regulatsioonidega, kuid nagu teooria osa alapunktis 1.4. välja toodud seisnebki veebipoe peamine eelis selles, et seda on võimalik juhtida ka distantisilt, eriti olukorras, kus koduturg on nii lähedal ja lihtsasti ligipääsetav.

**Majanduslik keskkond.** Üldiselt peetakse Soomet stabiilse ja ühe tugevama majandusega riigiks EL-is. Riik on tugev eelkõige puidu-, metalli-, inseneri-, telekommunikatsiooni- ja elektroonikatööstuse osas (The World Factbook 2012). Siiski jättis ülemaailme majanduskriis ka Soomele oma jäljele ja euro ebastabiilne olukord 2011. aastal on andnud aluse märksa pessimistlikumaks tulevikuvaateks. Soome majanduskasvu prognoosiks arvatakse 2012. aastal olevat vaid 0,5% ning 2013. aastal 1,6% (Finland Business Forecast Report Q2 2012: 5). Ka rahvusvahelise infoteenuste kontserni Experian raporti kohaselt on peamine risk Soome majandusele just kriis eurotsoonis, samas avaldatakse lootust, et inflatsioon langeb ja nii eksport kui ka import kasvavad oluliselt 2013. aastal (Experian plc 2011: Finland). Pikemas perspektiivis peab Soome aga hoopis tegelema kiiresti vananeva elanikkonnaga, mis on ka paljude teiste EL riikide probleem. Lisaks on jätkuv probleem töötusega, mis 2012 veebruaris Eurostati andmetel on 7,4% (EL keskmine 10,2%).

Paraku on selle kõige tulemusena ka Soome tarbijate kindlustunde indeks alates 2011. aasta juunist langenud, tehes eriti suure kukkumise 2011. aasta detsembris, kukkudes eelmiste aasta taseme 13,5 pealt 0,4 peale. See näitab tarbijate pessimistlikku suhtumist riigi majanduse ja rahalise olukorra suhtes, siiski loodavad analüütikud jaemüügi kasvu 2012. aastal 5%. (Finland Business Forecast Report Q2 2012: 13)

Käesoleva magistritöö spetsiifikast vaadatuna on oluline välja tuua ka jaekaubanduse kohta käiv statistika, mille kohaselt oli suurim kasv EL-is just Eestis, kasvades 2011. aastal 14,8%, mis on parim tulemus Euroopa Liidus (vt tabel 8 lk 43). Soome jaekaubanduse kasv oli 6,3%, seejuures EL-s üldiselt on jaekaubandus langustrendis, olles keskmiselt 2,1%. Jaemüügi kasv jätkus Soomes ka 2012. aasta alguses—veebruaris jaanuariga võrreldes 0,3% ja aastatagusega võrreldes 6,3%.

**Tabel 8.** Jaemüügi kasv võrreldes eelmise aasta sama kuuga

	sept.11	okt.11	nov.11	dets.11	jaan.12	veebr.12
<b>EU27</b>	-0,7	-0,3	-0,6	0,1	-0,1	-1,1
Belgia	-2,4	-0,4	-3,1	1,1	2,8	4,8
Bulgaaria	-3,4	-5,2	-5,4	-2,5	-2,6	-6,4
Tšehhi	-1,3	-1,2	-0,4	2,0	0,0	c
Taani	-1,9	-4,4	-2,6	-1,6	-2,4	8,1
Saksamaa	1,5	1,3	1,3	1,2	-1,4	-2,5
Eesti	5,0	4,7	5,7	7,5	14,8	14,8
Iirimaa	-3,3	-2,9	-0,5	1,1	-2,4	-1,5
Kreeka	-6,5	-10,8	-8,9	-12,6	-10,4	c
Hispaania	-5,6	-7,0	-7,0	-5,6	-5,6	-6,2
Prantsusmaa	1,8	2,8	1,2	0,5	0,6	0,8
Itaalia	-3,3	-1,4	-3,3	-5,4	-0,1	c
Küpros	0,2	-1,2	-2,2	-6,4	c	c
Läti	8,0	5,4	7,5	7,0	15,1	10,0
Leedu	9,9	9,8	12,3	12,1	11,7	4,2
Luksemburg	6,8	6,2	6,4	11,2	0,4	2,3
Ungari	0,9	0,5	1,1	1,6	0,7	c
Malta	-1,7	6,4	-2,7	-1,6	-5,7	2,7
Holland	-4,8	-2,3	-2,7	-2,0	-0,4	c
Austria	-1,2	-1,5	-0,9	-1,9	-0,3	-1,4
Poola	-0,5	-0,4	0,3	-1,4	2,4	-2,7
Portugal	-7,0	-9,7	-9,2	-8,8	-8,0	-9,6
Rumeenia	-4,8	2,1	2,9	8,1	8,9	2,1
Sloveenia	2,2	1,5	1,3	1,1	4,5	-1,2
Slovakkia	-3,7	-3,1	-3,0	-3,3	3,2	3,8
<b>Soome</b>	<b>1,6</b>	<b>1,4</b>	<b>1,3</b>	<b>1,5</b>	<b>5,4</b>	<b>6,3</b>
Rootsi	-1,5	-1,0	0,1	0,8	1,2	2,7
Suurbritannia	1,3	1,7	1,5	6,1	2,7	1,8

Allikas: Eurostat, märts 2012.

Ettevõtluse alustamine Soomes ei ole keeruline, selle kinnituseks on erinevad organisatsioonid, kes aitavad välisettevõtetel kohanduda ning erinevaid seaduseid ja regulatsioone puudutav info on kättesaadav mitmes keeles, mis teeb sisenemise ettevõtjale oluliselt lihtsamaks. Arvestades käesolevas magistritöös valitud suunda, toob autor välja Eesti ettevõtete jaoks olulised allikad.

**Tabel 9.** Eestist Soome turule siseneda soovivate ettevõtete jaoks olulised infoallikad

Asutus	Saadava info kirjeldus	Kodulehekülg
Enterprise Finland	Ettevõtlusega seotud maksud, seadused, kuidas alustada, kuskohast saada toetust	<a href="http://www.enterpriseфинland.fi">www.enterpriseфинland.fi</a>
Maksuamet	Ettevõtlusega alustamine Soomes, välismaiste ettevõtete registreerimine	<a href="http://www.vero.fi/en-US/Tax_Administration/Eesti_keel">http://www.vero.fi/en-US/Tax_Administration/Eesti_keel</a>
Patendi- ja Registriamet	Üksikasjalik kirjeldus ettevõtlusvormidest, ettevõtte asutamisest, muudatustest ja lõpetamisest	<a href="http://www.prh.fi">www.prh.fi</a> .
Rahvastikuregister	Demograafilised andmed, info notarite kohta	<a href="http://www.maistraatti.fi/">http://www.maistraatti.fi/</a>
Statistikaamet	Makromajanduslikke andmeid	<a href="http://www.stat.fi/index_en.html">http://www.stat.fi/index_en.html</a>
Eesti Maja - Viro-keskus	Sealsed ekspordijuhid nõustavad Eesti ettevõtteid, kes soovivad Soome turule siseneda	<a href="http://www.eestimaja.fi/">http://www.eestimaja.fi/</a>
ELY-Keskused (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset)	Nõustavad ja abistavad nii ettevõtte asutamisel kui ka olemasolevaid ettevõtteid – näiteks tööjõu-, rahvusvahelistumise ja muudes küsimustes. Samuti saab keskuste kaudu taotleda erinevaid rahalisi (ka EL) toetusi, seda muidugi juhul, kui ettevõtte on registreeritud Soomes	<a href="http://www.ely-keskus.fi/fi/Sivut/default.aspx">http://www.ely-keskus.fi/fi/Sivut/default.aspx</a>
Invest in Finland	Välisinvestoreid/riiki siseneda soovivaid ettevõtjaid nõustav riiklik organisatsioon	<a href="http://www.investinfinland.fi/">http://www.investinfinland.fi/</a>

Allikas: (EV Välisministeerium; EAS; Soome Maksuamet; baasil autori koostatud, täiendatud)

Lisaks tabelis toodud organisatsioonidele on magistritöö teema raames oluline välja tuua, et Soome domeeniga kodulehekülge ei saa registreerida enda nimele välisettevõtte, selleks kas luuakse ettevõtte esindus Soomes või lepitakse kokku mõne koostööpartneriga, kes domeeni enda nimele registreerib.

Autori arvates on Soome turg Eestist pärit ettevõtetele majanduslikult atraktiivne, kuna on kordi suurem kui koduturg, samas geograafiliselt lähedal, mis tähendab, et lisaks

juhtimise lihtsusele on ka logistikakulud suhteliselt madalad. Käesoleva magistritöö spetsiifikat silmas pidades on oluline välja tuua, et 2010. aastal müüdi Eesti ettevõtjate poolt loodud pakiautomaatide võrgustik SmartPost uutele omanikele, kelleks on Soome ettevõtte Itella Corporational, mis omakorda on nüüdseks oluliselt lihtsustanud kahe riigi vahelist pakkide saatmist. Soome turg on atraktiivne ka seetõttu, et Soomes on ostujõud kõrgem kui Eestis ning see annab võimaluse müüa rohkematele inimestele ja kõrgema hinnaga.

**Sotsioloogiline keskkond.** Nagu majandusliku keskkonna analüüs näitas on soomlased suhteliselt alid võtma vastu välisriigist tulijad. See muudab ka nende kuluturikeskkonna suhteliselt kirjuks ning lisaks Soome põliselanike vahel regionaalsetest asupaikadest tulenevatele erinevustele on sealse kultuuriruumis ka teiste rahvuste (rootslaste, venelaste, saamide jt) kultuure, millega tuleb arvestada. Erinevate kultuuridega tuleb arvestada mitte üksnes toote turundamisel, aga ka koostööpartnereid ning töötajaid valides. Kui teooria osas oli vastandatud maskuliinsus feminismiga kui kaks ühiskonna äärmuslikku võimalust, siis Soome ühiskonnas on suhtumine, et kõik on võrdsed ja kõiki tuleb kohelda ühtviisi õiglaselt ehk siis naiste ja meeste võrdväärsust peetakse Soomes väga tähtsaks (Soomlaste kombekultuur 2012). Lisaks on soomlased loodust ja maaelu austavad, suurem linnastumine toimus üsna hilisel perioodil, mis kindlasti avaldub ka nende eelistustes kodu sisustamisel, kus eelistatakse pigem skandinaavia stiili.

Soomlastest ettevõtjaid iseloomustatakse kui ausaid, sõnapidavaid, pikale koostööle pühendunud inimesi, nad eeldavad täpset tähtaegadest kinni pidamist ning tõlgendavad seda kui austust teise poole vastu. Soome kultuuri väga oluline osa on saunal ning pikemaajalisi koostöösuhteid luukase just pigem vabas õhkkonnas, näutaks restoranides ja saunas (Nzungwa 2010: 731-732). Vestlused on mitteformaalsed ja sinatamine pigem tavaline, nad hindavad privaatsust ning ühiskond on pigem individikeskne. Probleemide ilmnemisel eelistatakse rahumeelseid kompromissile viivaid läbirääkimisi.

USA Michigani ülikooli professor Ronald Ingleharti 2012. aasta alguses avaldatud Maailma väärtushinnangute uuringus (*World Values Survey*) selgus, et soomlased on oma õnnelikkuselt teisel kohal maailmas, jäädes vaid veidi alla taanlastele. Peamiseks põhjuseks ei toodud mitte raha, mis siiski õnnele kaasa aitab, vaid eelkõige isiklikku

ning poliitilist vabadust, mis kaasneb demokraatiaga ja valikuvabadusega, samuti ka tervist ja stabiilset töökohta. (The Earth Institute Columbia University 2012)

Ehkki mõningane erinevus siiski on eestlaste ja soomlaste vahel, on autori arvates need kaks rahvust suhteliselt sarnased nii oma keelelt kui ka kultuurilt, ka usulisi konflikte ei ole.

**Tehnoloogiline keskkond.** Tulenevalt käesoleva magistritöö suunast, uurida veebikauplusega sisenenud ettevõtete kogemust ning sellest tulenevalt teha omapoolseid ettepanekuid tulevikus sarnase ettevõtlusega siseneda soovivatele ettevõtetele, on oluline välja tuua soomlaste harjumused seoses arvuti ning interneti kasutamisega.

Ehkki internet on kättesaadav kõigis EL riikides, on siiski tase riigiti veel väga erinev, mis mõjutab olulisel määral veebikaupluste turgude valikut. Eurostati andmetel üle poolte, täpsemalt 56% EL inimesi, vanuses 16-74, kasutab interneti kas iga päev või peaaegu iga päev, seejuures on riike, kus kasutajaid on üle 80%, nende hulgas ka Soome ning väikseim kasutajate protsent oli Rumeenias, kus see jääb alla 40% (Internet use in households and by individuals in 2011). Tuues välja, miks inimesed peamiselt interneti kasutavad, siis ligi 80% otsivad infot, sh toodete ja teenuste kohta, teisel kohal 2011. aasta andmetele tuginedes on uudiste lugemine ning kolmandal kohal reisimisega seotud toimingud — piletite broneerimine jms, lisaks on järjest suurema osakaaluga sotsiaalvõrgustike kasutamine. Samas uuringust selguvad ka käesoleva magistritöö jaoks olulised aspektid, mis puudutavad ostmist interneti vahendusel. Nimelt tuuakse välja ootuspärane seisukoht, et ostmine internetist kasvab pidevalt ja põhjuseks tuuakse, et tarbijad hindavad mugavust osta igal ajal ja igal pool, seejuures võrreldes hindasid ning lugedes teiste tarbijate kogemusi, arvamust.

Nagu tabelist 10 (vt lk 47) näha võib, siis on Soomes internetist ostjate osakaal kasvanud iga aastaga ning 2011. aasta põhjal vaadates on see oluliselt kõrgema tasemega kui EL keskmine.

**Tabel 10.** Interneti vahedusel ostu teinud protsent kasutajatest, riigiti

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>EU27</b>	30	32	37	40	43
Belgia	21	21	36	38	43
Bulgaaria	3	3	5	5	7
Tšehhi	17	23	24	27	30
Taani	56	59	64	68	70
Saksamaa	52	53	56	60	64
Eesti	9	10	17	17	21
Iirimaa	33	36	37	36	43
Kreeka	8	9	10	12	18
Hispaania	18	20	23	24	27
Prantsusmaa	35	40	45	56	53
Itaalia	10	11	12	15	15
Küpros	10	9	16	18	21
Läti	11	16	19	17	20
Leedu	6	6	8	11	16
Luksemburg	47	49	58	60	65
Ungari	11	14	16	18	22
Malta	20	22	34	38	45
Holland	55	56	63	67	69
Austria	36	37	41	42	44
Poola	16	18	23	29	30
Portugal	9	10	13	15	18
Rumeenia	3	4	2	4	6
Sloveenia	16	18	24	27	31
Slovakkia	16	23	28	33	37
<b>Soome</b>	<b>48</b>	<b>51</b>	<b>54</b>	<b>59</b>	<b>62</b>
Rootsi	53	53	63	66	71
Suurbritannia	53	57	66	67	71

Allikas: Eurostat, 2011.

**Õigusliku keskkonna aspektid.** Soome kohtusüsteem on kolmeastmeline, kus kõrgeimaks kohtuks on ülemkohus (korkein oikeus). Lisaks on teatud õigusküsimuste arutamiseks moodustatud erikohtud. Kuna Soome kuulub ka Euroopa Liitu, kehtivad seal ka EL õigused, määrused ja direktiivid, mis on Euroopa Liidu õigusaktide hulgas kõige olulisemad. (Euroopa e-õiguskeskkonna portaal 2012) Soomes on laialt levinud ka töötajate kuulumine ametiühingutesse, selliselt on tagatud töötajate õigused nii seadusandlusega kui ka kollektiivlepingutega. Ametiühinguid, mis Eestis nii väga

levinud ei ole, on Soomes seevastu üle 70 ning nende tegevuste ning regulatsioonidega peab kohalikku tööjõudu palkav ettevõtte arvestama.

**Keskkondlikud aspektid.** Keskkondlikud aspektid ei oma väga tugevat mõju veebikauplustele. Magistritöös kitsamalt uuritava valdkonna keskselt: mis puudutab sisustuskaupu, siis sel juhul võib olla minimaalne mõju taaskasutuse populaarsusel, kuid autor ei pea seda siiski oluliseks mõjutajaks, sest tegemist on nišivaldkonnaga. Veidi suuremat mõju omavad Soome lõunapoolses osas selgelt välja kujunenud neli aastaaega, mis soodustavad erinevate sisustuskaupade (nagu aiamööbli, kardinate jms) müüki. Lisaks võib lugeda positiivseks märgiks suhteliselt kõrget hajutatust (16 inimest ruutkilomeetri kohta), mis peaks omakorda mõjuma soodsalt veebikaupluste äritegevusele, kuna inimestel on lihtsam tellida kodus olles internetist, selle asemel, et kaubanduskeskusesse sõita.

## **2.2. Eesti veebikaupluste Soome sisenemise uuring**

Käesolevas alapunktis toob autor välja kolme Eesti ettevõtte kogemused Soome turule veebipoega sisenemisel. Ühiseks jooneks intervjueeritavate vahel on see, et tegemist on Soome turule veebikauplustega sisenenud sisustus- ja tekstiilitooteid pakkuvate ettevõtetega. Seejuures ei ole neist ükski tootja, vaid kõik on edasimüüjad. Ettevõtted erinevad omavahel oluliselt käibe, sortimendi ja investeeringute suuruse osas, nii koduturul kui ka Soomes, lisaks on kasutatud erinevaid sisenemismeetodeid ning kõigest eelnevast tulenevalt on ka nende tulemused tänaseks märkimisväärselt erinevad. Autor tegi valiku eelkõige selle põhjal, et tegemist on Eesti kapitalil põhinevate ettevõtetega, kes kõik omavad tänaseks praktilist kogemust veebipoega Soome turule sisenemisel. Lisaks on tänu sarnasele valdkonnale ettevõtteid võimalik adekvaatsemalt võrrelda, kuna ka potentsiaalne klientuur on sarnane.

Autor peab kõige efektiivsemaks viisiks koguda andmeid läbi poolstruktureeritud intervjuude ettevõtte juhtidega, kuna selline meetod on sobiv põhjuslike seoste välja toomiseks ja nende uurimiseks, põhjenduste ja selgituste andmiseks. Poolstruktureeritud intervjuu annab võimaluse küll kolme ettevõtte vahel osasid andmeid kõrvutada ja



võrrelda, kuid jätab ka piisavalt vabadust erinevate ettevõtete esindajatel oma kogemusest tulenevat infot lisada. Töö autor kaalus ka fookusgrupi intervjuud, kus oleksid kolme ettevõtte esindajad olnud ühes grupis ning selliselt oleks võinud tekkivast sünergiast koguda rohkem soovitusi teisele veebipoodidele, kuid seoses ühe allika hiljutise pankrotistumisega ei pidanud autor seda siiski õigeks teha. Autori andmetel ei ole Eestist Soome laienenud veebipoodide tänaseks väga palju, mistõttu kvantitatiivne analüüs ei oleks olnud võimalik ning kuna uurimuse eesmärk oli koguda infot, kirjeldada, analüüsida, siis sobis kvalitatiivne meetod autori arvates kõige paremini magistritöö eesmärkide saavutamiseks.

Intervjuud viidi läbi ajavahemikul jaanuar kuni aprill 2012. Lisaks on võetud Äriregistrist kõigi kolme ettevõtte 2010. aasta majandusaasta aruanded ning kaks ettevõtet saatsid ka lisainformatsiooni e-kirja teel, mis kirjeldasid välisturule sisenemise eelset analüüsi.

Küsitluse (vt Lisa 2) koostas autor tuginevalt magistritöö teooria osas välja toodud rahvusvahelistumise protsessis olulistele aspektidele, sh soovides koguda infot nii ettevõttesiseste kui välisturu (Soomega) seotud näitajate kohta. Autor koostas ja kasutas peamiselt avatud küsimusi, et intervjuueeritavad saaksid rohkemõnaliselt kirjeldada nii rahvusvahelistumise protsessi kui ka tänast tegevust Soome turul. Kuna magistritöö keskendub eelkõige välisturule, siis ei puudutanud koostatud küsimused oluliselt tegevust koduturul. Arvulised andmed, mis puudutavad ettevõtte käivet ja kasumit võttis autor ettevõtete 2010. aasta majandusaasta aruannetest.

Intervjuud said tehtud järgmiste inimestega:

- Peep Kuld, ON24 AS, nõukogu liige
- Tatjana Ljubimtseva, Nictara Kaubanduse OÜ, juhatuse liige
- Kristjan Boberg, 4Home OÜ, juhatuse liige

Mõistmaks paremini turule sisenemisel kasutatud erinevaid meetodid, toob autor välja ettevõtete võrreldavad andmed ning seejärel lühitutvustused.

**Tabel 11.** Soome turule veebikauplustega sisenenud Eesti ettevõtted. Autori valim.

Nimi	Asutamise aasta	Töötajaid 2010	2010 aasta müügitulu eurodes	2010 aasta ärikasum/kahjum eurodes
ON24 AS, Eestis On 24 Sisustus OY, Soomes	2000 2004	15	3 842 233	190 988
Nictara Kaubanduse OÜ (Home Fashion)	1998	3	92 444	6 809
4Home OÜ	1998	4	109 359	- 47 553

Allikas: Ettevõtete 2010 aasta majandusaasta aruanded.

**ON24 AS** peamiseks tegevusalaks on sisustuskaupade jaemüük internetikeskkonnas, teenindades kliente nii Eestis kui ka Soome piirkondades. Eestis tegutseb firma ON24 AS, Soomes tegutsemiseks on loodud eraldi tütarfirma (On24 Sisustus OY), mis kuulub 100% ON24 AS-ile, kuid Soome esindusse ei ole palgatud ühtegi inimest. Nende sortimendis on üle 11 000 toote, sh mööbel, kodutekstiil ja teised sisustuskaubad, pakkudes küll kvaliteetseid, kuid pigem soodsama hinnaga tooteid laiale tarbijaskonnale. Kuna ettevõtte nimi seda lubab, siis ka ettevõtte peamiste turustuskanalite – veebipoodide – nimed on sarnaselt ettevõtte nimele [www.on24.ee](http://www.on24.ee) ja [www.on24.fi](http://www.on24.fi)

**Nictara Kaubanduse OÜ** (edaspidi veebipoest rääkides HomeFashion) peamiseks tegevusalaks on voodiriiete ja muu kodutekstiili müük, keskendudes eksklusiivsete ning kõrgema hinnatasemega toodete valikule, olles seeläbi pigem kitsale nišile keskenduv ettevõtte. Ettevõtte algusaegadel (1998) keskenduti kodutekstiili edasimüümisele, kuid 2004. aastal avati Tallinna kesklinnas kauplus nimega Home Fashion. Pärast seitsmeaastast tegevusperioodi kauplusena sulges Nictara Kaubandus oma esinduse Tallinna kesklinnas ning alates 2011. aasta maikuust keskenduti müügile veebipoe kaudu ning sama aasta augustikuust müüakse eksklusiivset kodutekstiili ka Soome klientidele läbi seal avatud veebipoe. Ettevõtte on oma välise rahvusvahelise kuvandi saavutamiseks jäänud kasutama kaupluse nime ehk siis ka veebipoed on vastavalt [www.homefashion.ee](http://www.homefashion.ee) ja [www.homefashion.fi](http://www.homefashion.fi)

**4Home OÜ**, mis on loodud 1998 aasta alguses, eesmärgiga pakkuda sisustuskaupu internetis on oma sortimendilt pigem sarnane ON24 AS poega, pakkudes samuti

mööblit, kodutekstiili ning teisi sisustustooteid. Ettevõtte põhitegevusalaks oli 2010. aasta majandusaruande kohaselt internetipõhine kaubamüük. 4Home OÜ eestvedajatel on kogemusi mööbli alal 26 aastat ning aktiivse mööbli müügiga, ka Eestist väljapoole, on tegeletud juba 16 aastat. Vaatamata sellele, et ettevõtte pakkus transporti ka naaberriikidesse ning alates 2006. aastast on olemas nii Läti, Leedu kui ka Soome domeeniga registreeritud veebipoed, on tänaseks ettevõtte sisuliselt lõpetanud oma tegevuse. Esimesed märgid klientidest, kes oma kauba eest olid maksnud, kuid kaupa mitte saanud, ilmusid meediasse 2011. aasta sügisel ja seda nii Eestis kui ka Soomes. Alates 2012. aasta märtsikuu lõpust on ka ettevõtte veebipoed — [www.4home.ee](http://www.4home.ee); [www.4home.fi](http://www.4home.fi); [www.4home.lt](http://www.4home.lt); [www.4home.lv](http://www.4home.lv) suletud, ettevõttel on maksuvõlg ning klientide peamiseks kontaktiks on Tarbijakaitseamet.

Järgnevalt toob autor välja valimis osalenud veebipoodide esindajatega tehtud intervjuudest olulise, mis puudutab nii Soome turule sisenemist kui ka seal tegutsemist. Nagu teooria peatükis selgus, saab rahvusvahelistumise soov olla kas emotsionaalne või kaalutletud (Darling, Seristö 2004: 35-36) ning määrava tähtsusega peetakse juhi rolli ettevõtte plaanides minna välisturgudele. Samuti oli eraldi välja toodud pehmete väärtuste hindamine nagu geograafiline ja/või tunnetuslik lähedus koduturule (Mahnert *et al.* 2004: 4). Kuna käesolev magistritöö keskendubki Eestile lähedale asuvale Soome turule, siis võib öelda, et teooria leiab igati kinnitust, sest kõik kolm ettevõtet on oma esimeseks turuks võtnud just Soome. Seda soodustavad geograafiline lähedus, sarnane kultuur ja keel ning kindlasti on oma mõju ka Euroopa Liitu kuulumisel, mis alates 2004. aastast oluliselt lihtsustas kaupade vahetust Eesti ja Soome, nagu ka teiste EL liikmesriikide vahel.

**Tabel 12.** Juhtide haridus, ettevõtlus- sh rahvusvaheline kogemus

Ettevõtte	Juhtide keskmine vanus	Kõrg-haridusega tippjuhte	Varasema ettevõtlus kogemusega tippjuhte	Varasema rahvusvahelise kogemusega tippjuhte
ON24	38,5	3/4	4/4	4/4
Nictara Kaubanduse OÜ	39	Ei ole	Ei ole	1/1
4Home OÜ	45,3	1	1/3	1/3

Allikas: (ON24 AS, Nictara Kaubanduse OÜ, 4Home OÜ 2010. aasta majandusaasta aruanded; intervjuudest kogutud andmed; autori koostatud)

Tabeli 12 põhjal võib tuua paralleele ettevõtete käekäiguga 2010. aasta käibe- ja kasuminäitajate põhjal (vt tabel 11, lk 50), kus leiab kinnitust teoorias toodud seisukoht, et ettevõtte edukas tegevus välisurgudel on olulises sõltuvuses juhtide haridusest ja varasemast kogemusest. ON24 nõukogus ning juhtkonnas on enim suure rahvusvahelise kogemusega juhte, kes oma varasematele kogemustele tuginedes oskavad paremini hinnata turgu ning koostada eelarveid ning tasuvusplaane.

Uutele turgudele sisenemise põhjused on kolmes analüüsitud ettevõttes kohati sarnased, kuid tuuakse välja ka spetsiifilisemaid eeliseid. Järgnevas tabelis on juhtide toodud põhjendused Soome turule sisenemiseks, lisaks toob autor paralleele teooria osas tabelis 1. (lk 12) toodud proaktiivsete ja reageerivate motiividega.

**Tabel 13.** Veebipoodide esindajate poolt öeldud Soome turule sisenemise põhjused

<b>Toodud põhjendused</b>	<b>ON24</b>	<b>Nictara Kaubanduse</b>	<b>4 Home</b>	<b>Proaktiivne motiiv</b>	<b>Reageeriv motiiv</b>
Kasumi ja kasvu eesmärk	X	X	X		X
Geograafiliselt lähiturg	X	X	X		X
Tunnetuslikult lähiturg	X	X	X		X
Keeleoskus	X	X	X		X
Madalad transpordikulud	X	X	X		X
Samad pangad tekitavad kliendis usaldust		X			X
Suurem turg	X	X	X	X	
Varasem koostöö Soome ettevõtetega			X	X	
Kõrgem ostujõud	X	X	X	X	
Keeleoskus	X	X	X		X
Suuremad elamispinnad, ehk suurem vajadus sisustuskaupade järgi	X			X	

Allikas: (veebipoodide esindajatega tehtud intervjuude põhjal, 2012; autori koostatud)

Tabelist 13 võib järeldada, et reageerivad põhjused on rohkem kui proaktiivseid, kuid autori arvates on toodud proaktiivsed põhjused kaalukamad. Kuna kõik analüüsitud ettevõtted olid samal hetkel tegevad ka koduturul ning kasvuruumi on ka kõigil Eesti

turul, ei saa öelda, et põhjuseks oleks koduturu küllastumine, küll aga toovad kõik põhjuseks Soome turu atraktiivsuse oma elanike arvu ja ostujõu poolest.

ON24 esindajatele muutus Soome turg atraktiivseks eelkõige EL-iga liitumisel, mil kaubavahetus muutus lihtsamaks, nii et sisenemisbarjäärid vähenesid oluliselt. Ka oskasid ettevõtte juhid tulenevalt oma varasemast ettevõtluskogemusest hinnata sealse turu suurust ning valdkonna (mööbel) müügipotentsiaali. Peep Kulla sõnul on Soome mööblituru maht ligikaudu 15 korda suurem kui Eestis, ehkki elanike arv on Soomes vaid viis korda suurem. Selle põhjuseks toob ta Soome elanike suurema ostujõu ning ka suurema elamispinna ruutmeetrite arvu ühe elaniku kohta, mis omakorda avaldab mõju mööblivajadusele.

Nictara Kaubandus viis välisturgudele laienemise eel läbi analüüsi, mille tulemusel valiti Soome. Ehkki seda oli kaalutud ka enne potentsiaalse turuna, peeti vajalikuks kaaluda ka alternatiive. Analüüsis võeti arvesse erinevate EL liikmesriikide majanduslikku vabadust, rahvaarvu, turu suurust, ettevõtte kogemusi sihtriikides jne. Selle tulemusena jõuti arusaamiseni, et olemasolevate ressursside ja teadmistega on mõistlik alustada lähedalasuvast Soome turust. Tänapäevaks on ettevõtte võtnud sihi Venemaale, kus sisenemisbarjäärid on oluliselt kõrgemad, kuid turg omakorda veel suurem kui Soomes. Venemaale laienemise soov on selgelt seotud ka ettevõtte omaniku rahvusega, kellele tänu oma päritolule on ka tunnetuslikult Venemaa turg atraktiivsem ning keeleoskus ja kultuuri tundmine lubab ettevõtte juhil loota mõnevõrra lihtsamat sisenemist. Samas mõistetakse, et on ka selliseid sisenemisbarjääre nagu toll, pakkide logistika ja konkurentsitingimused, mis ei pruugi alati olla euroopaliku lähenemisviisiga.

Veebipoe 4Home otsus laieneda lisaks Lätile ja Leedule samaaegselt ka Soome turule sündis eelkõige sel põhjusel, et ettevõtte omanikud omasid pikaajalist koostöösuhet selliste Soome suurettevõtjatega mööbliäris nagu ISKU ja MASKU, kellele disainiti ja toodeti mööblit. Sellele kogemusele tuginedes oldi veendunud, et tuntakse klienti Soomes ja ollakse kursis sealsete eelistustega mööbli osas. Ettevõttel oli ka hulgaliselt koostööpartnereid Poolast, kelle sortimendist leiti sobivaid tooteid Soome turu jaoks. Lisaks oli positiivne näide konkurendi (ON24) edukast tegevusest veebipoena ning kuna pakutav sortiment oli sarnane, juleti minna ka ON24 eeskujul Soome. Ehkki

samaaegselt avati veebipoed ka Lätis ja Leedus, oli lühikese aja möödudes selge, et perspektiiv on eelkõige Soomes, kus on maksejõulisem ning suurema veebist ostmise kogemusega klientuur. Kui Soomest mõned tellimused siiski tulid, oli Läti ja Leedu veebipoodide külastatavus vaid mõni klient nädalas.

Teooria osas toodi välja, et välisturule sisenemise eel on vaja koostada ettevõtte SWOT analüüs sihtriiki silmas pidades. Kolmes analüüsitud ettevõttes kõige põhjalikumalt on oma sisemisi tugevusi ning nõrkusi, samuti väliseid võimalusi ja ohtusid kaardistanud ON24. Paraku ei olnud ettevõttel alles küll kaheksa aastat tagasi tehtud analüüsi, kuid seda koostatakse ka jooksvalt ja juba turul tegutsedes. Kokkuvõtlikult näeb ettevõte:

- Tugevustena: tänaseks kogetud teadmisi Soome turust, logistikast, veebiärist
- Nõrkustena: veel vähest tuntust ning piiratud ressursse
- Võimalustena: olla suurim sisutускаupade veebipood Soomes, laiendada sortimenti ning sellega haarata uusi sihtgrupe, lisaks veebikauplustest ostmise kasvupotentsiaal.
- Ohtudena: konkureerivate veebipoodide teket, transpordi hinnatõusu, majanduslangusest tulenevat ostujõu langust ning soomlaste umbusu teket veebist ostmise suhtes.

Allikas: (ON 24 Ekspordiplaan 2010; autori kokkuvõte)

Nictrara Kaubandus ei ole küll SWOT-analüüsi koostanud, kuid intervjuu käigus tõi ettevõtte esindaja välja SWOT-analüüsi raamistikku sobivad näitajad.

- Tugevustena: rahvusvaheliselt hästi leitava veebipoe nimi ([www.homefashion.fi](http://www.homefashion.fi)), turule sobivad tooted, suur kogemus Eestis tuleb kasuks ka Soome turul
- Nõrkustena: vähene tuntus algfaasis, nii inim- kui ka finantsressursside piiratus
- Võimalustena: veebipoodidest ostmise populaarsus
- Ohtudena: transpordikulude kasv nii sisendite hankimisel kui ka klientidele toimetamisel.

4Home ei olnud samuti Soome sisenemise eel SWOT-analüüsi koostanud ning kuna tänaseks on ettevõtte pankrotis, siis on mõneti kohatu rääkida võimalustest ja tugevustest kas edaspidises tegevuses. Küll aga julgeb autor siinkohal rõhutada SWOT-analüüsi

vajalikkust, et mõista, millised on ohud, mis võivad ettevõtte tegevusele sellist mõju avaldada, ning samas ka võimalused, mis omakorda aitaksid ettevõtte keerulisest olukorrast päästa.

**Positsioon kodu- ja välisturul.** Kõik kolm ettevõtet omasid Soome turule sisenemisel ka veebipoodi Eestis ning nii nagu tulemused Soome turul on kõnealuste veebipoodide edu ka koduturul paljuski erinev. Ootuspäraselt neist kõige edukam on ON24, keda võib pidada ühtlasi ka Eesti veebipoodide lipulaevaks. ON24 on saavutanud oma 11 aasta pikkuse tegevusaja jooksul ligikaudu 5-6% turuosa mööbliturust, samas kui Soome turul on ON24 saavutanud tänaseks umbes 0,2-0,3% turuosa (ON24 Ekspordiplaan 2012). „ON24 AS eesmärk on saavutada järgmise 4 aasta jooksul ehk aastaks 2015 Soome mööbliturul 0,5-0,6% suurune turuosa, mis tähendab ligi 4 miljoni euro suurust ekspordimahtu Soome turule,“ ütles ON24 esindaja Peep Kuld.

HomeFashioni veebipood on küll ka Eestis üsna noor, kuid ettevõtte tegutses edukalt füüsilise kauplusena seitse aastat Tallinna kesklinnas. Selline füüsilisest poest veebipoeks kasvamine on autori arvates pigem erandlik, sest turu kompamiseks tihti alustakse just veebipoega, kuna ettevõtlusesse sisenemise kulud on oluliselt madalamad. Samas selline protsess, kus ettevõtte sulges oma kaupluse, kasutades nüüdseks üksnes veebipoe lahendust, andis tugeva aluse püsiklientide tekkimisele, kes on toodete kvaliteedis varem juba korduvalt veendunud. Soome turu osas ei ole võimalik isegi protsente, mis on selles lühikese perioodiga hõivatud, välja tuua, tegemist on tõesti väga vähe Soome turul olnud ettevõttega ning kuna ettevõtte väiksuse tõttu ei ole hetkel tehtud ka olulisi investeeringuid turundusse Soome turul, siis peab autor ettevõtte kasvumäära ka lähitulevikus väga väikeseks.

4Home veebipoe tegevus oli koduturul märksa edukam kui välisturgudel, kuid nähes Soomes suuremat kasvupotentsiaali, otsustati ettevõttes olnud ressursid suunata Soome veebipoe edendamisele ning just see sai kogu ettevõttele saatuslikuks. Kuna Soome turul tegutsev veebipood [www.4.home.fi](http://www.4.home.fi) kuulus Eesti ettevõttele ja 4Home ei olnud loonud eraldi ettevõtet Soome turu jaoks, siis kõik kulud mõjutasid ka Eesti veebipoodi. Selliselt said saatuslikuks 2011. aastal Soome veebipoe turundusse suunatud rahalised vahendid, mis võeti Eestis toimiva veebipoe arvelt. Paraku kampaania ebaõnnestus ning kuna kõik ettevõtte vabad vahendid olid sinna suunatud, muutus ettevõtte

vähelikviidseks ning enam ei suudetud maksta hankijatele, kes seetõttu maksetähtaegadest loobusid ning olid nõus töötama üksnes ettemaksu alusel. See omakorda aga pikendas klientide jaoks tarneaega, vaatamata sellele, et kliendid maksid osaliselt või sada protsenti ette ning poole aastaga oli ettevõtte olukorras, kus ei suudetud enam klientide tellimusi täita, paraku ka siis, kui kliendid olid teinud ettemaksu. Sellise õpetliku olukorra puhul võib tuua selge paralleeli teooria peatükis toodud väitega, et välisturule sisenemisel tuleb analüüsida väga põhjalikult, kuidas sealne tegevus võib mõjutada koduturul toimivat ettevõtet.

**Sortiment Soome turule.** Autori poolt koostatud valimisse kuuluvad ettevõtted, kes kõik pakuvad suhteliselt sarnast sortimenti — kodukaupasad ning nagu eelpool öeldud ei ole tegemist tootjatega, vaid kõik kolm on edasimüüjad. Omavahel sarnasemad on ON24 ning 4Home, kes mõlemad on pigem keskendunud mööbli müügile.

ON24 müügistatistika ei näita olulisi erinevusi soomlaste ja eestlaste toote-eelistustes, mis omakorda lihtsustab ettevõtte tööd, sest tooted, mida hangitakse, on sarnased ning korraga müüdavad mõlemal turul. Tänu sarnasele sortimendile saavutab ettevõtte mastaabisäästu, sest ehkki ise midagi ei toodeta, on selliselt võimalik hakkama saada vähesemate hankijatega ning omakorda suurematelt kogustel saada paremaid hindu ja lepingutingimusi. Veebikaupluse 4Home esindaja Kristjan Boberg tõdeb, et soomlased eelistavad kallimaid tooteid, kuid stiil on sama, mistõttu sortimenti Soome turu jaoks ei muudetud. Neid sõnu kinnitab ka Home Fashion veebipoe esindaja, et soomlased on valmis ostma kallimaid tooteid ning nad vajavad rohkem infot toote kohta. Selliselt müüb ettevõtte Soome turul rohkem kui eksklusiivseid voodiriideid hoopis uue tehnoloogiaga või materjalist tekke ja patju. Home Fashion esindaja Tatjana Ljubimtseva ütleb: *„Soomlaste hulgas on märksa rohkem tervisklikke materjale eelistavaid kliente, kes rohkem kui hinda väärtustavad uudistooteid nagu ökotekid, mis reguleerivad temperatuuri, niiskustaset ning on antiallergilised, lisaks meeldib soomlastest klientidele materjalidest bambus, mis Eestis veel suhteliselt on vähetuntud.“* Selliselt võib järeldada, et ettevõtte peab käsitlema neid kahte turgu siiski eraldi ning sellest tulenevalt valima eraldi ka sortimendi, vajadusel kasutama erinevaid hankijaid.

Hinnatasemed kahel turul on lihtsasti võrreldavad kuna nii Eestis kui ka Soomes on valuutana kasutusel euro, samas on väike erinevus käibemaksus, mis avaldab samuti



mõju lõppkliendi jaoks kujunevale jaehinnale, olles Eestis 20%, Soomes 23%. Kui sortiment on riigiti sarnane, siis lähenemine hinnatasemele on veidi erinev, selliselt hoiavad nii 4Home kui Home Fashion hindasid Eestis ja Soomes samal tasemel, kuid ON24 pakutavad tooted on Soome koduleheküljel veidi kallimad, sõltuvalt tootest ligikaudu 10-20%. See aga ei ole takistanud neid kasvamast aastast aastasse ning ettevõtte esindaja sõnul on üldine ON24 hinnatase soomlase jaoks siiski väga soodne.

**Turule sisenemise kirjeldus.** ON24 rahvusvahelistumise protsessis võib tuua mitmeid paralleele Uppsala mudeli käsitlusega, kuna toimus etapiline turule sisenemine. Täna ON24 omanike poolt loodi 2004. aastal AS Furniture Window ja OÜ Bagira koostöös uus ettevõtte Onshop OÜ, mille ainukeseks tegevusalaks oli mööbli ja muude sisustuskaupade müük siseturul ja eksport ON24 kaubamärgi all. Seejärel alustas Onshop AS eksporti Soome ON24 Sisustustavaratalo kaubamärgi all internetis [www.on24.fi](http://www.on24.fi) ning seejärel loodi Soome klientidele suurema usaldusväärsuse pakkumiseks tütarfirma ON24 Sisustus OY.

Seevastu Nictara Kaubanduse OÜ rahvusvahelistumine algas peamiselt sisendite hankimisest ja seda juba varases ettevõtte tegutsemise faasis, importides edasimüüdavaid tooteid Türgist ja Šveitsist. Soome turule laienemine seisneb tänaseni peamiselt ekspordis, kuna ettevõtte ei ole sinna registreerinud juriidilist esindust, vaid müük toimub üksnes veebikaupluse [www.homefashion.fi](http://www.homefashion.fi) vahendusel ning tooted saadetakse vastavalt klientide tellimusele Eestist postipaki teenusega otse kliendile.

4Home erineb eelmisest kahest ettevõttest eelkõige seetõttu, et välisurgudele minemisel võeti mitu turgu korraga, mis nagu teoorias välja tuli on pigem omane suurtele ettevõtetele. Lisaks Soomes avatud veebipoole, tõlgiti ja avati veebipood ka Lätis ja Leedus. Nagu eelpool välja toodud, siis Lätis ja Leedus jäi ettevõtte tegevus sisuliselt olematuks, sest ühelgi kolmest turust ei tehtud turundustegevusi, lisaks saabus majanduslangus, mis eriti valusalt puudutas Lätti ja Leedut ning ka internetist ostmise osakaal on neis riikides väga tagasihoidlik. Järgnev tabel 14 on väljavõte tabelist 10 (lk 48), kus on välja toodud turud, kus 4Home oma veebipoed avas 2006. aastal.

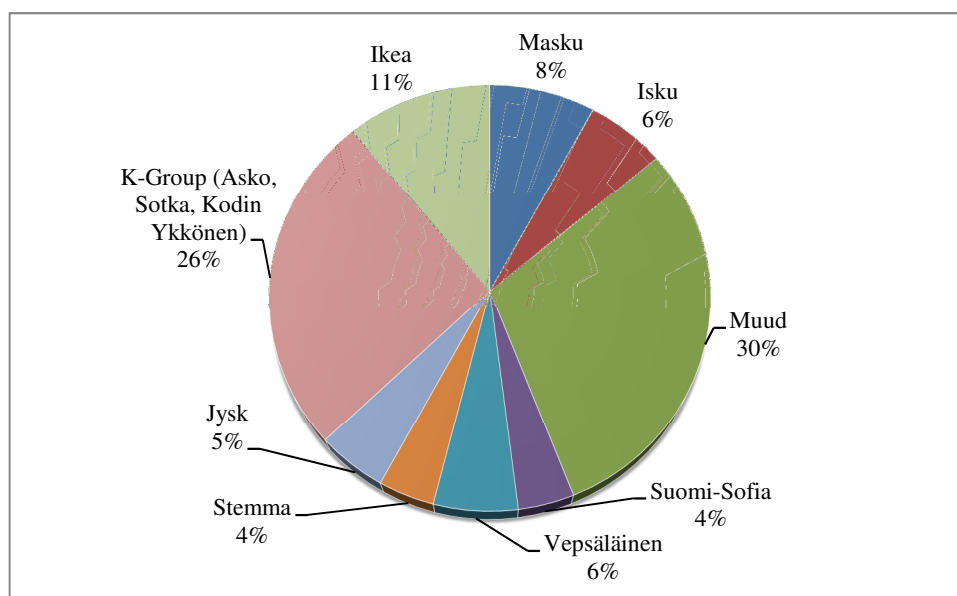
**Tabel 14.** Interneti vahendusel ostu teinud protsent kasutajatest

	2007	2008	2009	2010	2011
EU27	30	32	37	40	43
Eesti	9	10	17	17	21
Läti	11	16	19	17	20
Leedu	6	6	8	11	16
Soome	48	51	54	59	62

Allikas: Eurostat 2011

Nagu tabelist 14 näha, siis olid kliendid Leedus ja Lätis 2007. aastal väga tagasihoidlikud internetist tellijad ning neid numbreid analüüsides ei oleks olnud mõistlik panustada neil turgudel ressursse nagu tööaeg, tõlkimistasu, domeenide registreerimine ja veebipoe avamine.

**Konkurents sihtturul.** Nagu kõigi veebikaupluste puhul, konkureerivad ka siin ON24 ja 4Home lisaks omavahelisele konkurentsile veel terve hulga Soome mööblimüüjatega, kellest enamik müüvad traditsioonilise jaekaubanduse ehk kaupluste vahendusel. Joonisel 5 on mööbli turuosade jaotus Soomes.



**Joonis 5.** Soome mööblituru jaotus 2010 (ON24 Ekspordiplaan 2010).

Joonist 5 vaadates võib öelda, et turg on küll paljude ettevõtete vahel jagunenud, kuid väga suur osakaal on kohalike ettevõtete käes, mis autori arvates võib olla indikaator kahest asjast: soomlased eelistavad võimalusel kodumaiseid ettevõtteid ning välisettevõttel võib olla keeruline turule siseneda ja sealt suurt osa endale hõivata. Vaatamata tänasele väikesele turuosale (võrreldes joonisel 5 toodud ettevõtetega) näeb ON24 peamiseks käibe kasvatamise võimaluseks võita turuosa just tavaliste mööblitoodete arvelt, kuna Peep Kulla sõnul ei paku paljud suured mööblimüüjad veel oma tooteid läbi veebikaupluste.

Ka Nictara Kaubanduse esindaja tõdeb, et kodutekstiili osas Soome turgu analüüsides võib väita, et suured ettevõtted kontrollivad turgu. Selliselt on ka Stockmann oma laia tootevalikuga oluline konkurent, lisaks on kaudsed konkurendid suured peremarketid. Tatjana Ljubimtseva ütleb: „*Konkurentsi puhul tuleb kindlasti rääkida soomlaste tarbimiseelistustest. Nimelt eelistavad soomlased omamaiseid tooteid, mis sunnib ettevõtet topelt pingutama, et tarbijates uudishimu tekitada ja usaldus võita.*“

**Veebikaupluste klienditeenindus.** Kuna veebipoes puudub vahetu kontakt kliendi ja teenindaja vahel, on oluline aspekt, kuidas klientidega suheldakse ning kuidas tekitatakse kliendis usaldus, mis tuginedes teooriaosas välja toodule, on äärmiselt oluline aspekt veebipoest tellides.

Nagu ettevõtete lühitutvustuses välja toodud, siis ainuke kolmest ettevõttest on ON24, kes on asutanud ka tütarettevõtte Soomes. ON24 Soome veebipoest tellides on tehingupartneriks Soome firma On24 Sisustus OY, seda peeti oluliseks kuna soomlased usaldavad selliselt ettevõtet rohkem. Ehkki Eesti päritolust ei tehta otseselt saladust, püütakse koduleheküljel siiski jätta igati kohalike ettevõtte muljet, selleks annab ettevõtte nimi suurepärase võimaluse, kuna ON24 viitab pigem sellele, et kaupa on võimalik osta 24 tundi ööpäevas. ON24 veebipoe koduleheküljel on klientide jaoks olemas nii telefoninumber kui ka e-mail. Kui klient helistab, suunatakse kõik kõned läbi Skype kõnede Eestisse, kus neile vastavad ON24 AS klienditeenindajad, kes on rahvuselt soomlased ning selliselt saavad kliendid igati kodumaisena tunduva teeninduse. Peep Kulla sõnul on nad aastatega õppinud, et kodumaisus on soomlastele oluline ning nad pööravad sellele suurt tähelepanu, kuna nii tunneb klient end veebipoes turvalisemalt ning on altim ka tellima.

Home Fashion oma Soome veebipoe leheküljel ühtegi telefoninumbrit ei kuva, küll aga on klientidel võimalik saata e-mail või anda tagasiside läbi kodulehekülje ning küsimuste korral vastatakse neile inglise keeles, niisiis soomekeelset teenindust ettevõtte ei paku. Välja tuuakse aga hoopis aspekt, et maksetingimusi esilehel näidates tekib klientidel usaldus ning katkestatud tehinguid on Tatjana Ljubimtseva sõnul vähe. Lisaks iseloomustab Tatjana soomlaste ostukäitumist järgmiselt: *„Klientide koduleheküljel käitumise analüüs on näidanud, et protsess on pikk, klient mõtleb pikalt enne kui asub maksuma, kogub infot, võrdleb tooteid jne, sageli on klient jätnud toote ka soovikorvi ning ostu vormistanud mõni päev hiljem.“*

4Home pakkus klientidele küll soomekeelset veebipoodi ning ka telefoninumbrit ja e-mailid said võimalusel vastavas keeles vastatud, kuid väikeettevõtjana ei olnud neil eraldi klienditeenindajat, vaid klientidele vastas ettevõtte üks neljast töötajast, enamasti juhatuse liige Kristjan Boberg ise, kes valdab ka soome keelt. Ka Bobergi jutust jääb kõlama maksetingimuste võimaluste näitamine esilehel ning tõdeb, et soomlased eelistavad *Paypal* makseid, kuna see tundub neile turvalisem ning paljudel on seal konto. Samas toob ta esile, et ettevõtte jaoks on see kallim ja aeglasem lahendus kui otsemaksed.

**Kaupade logistika ettevõtte ja klientide vahel.** Kaupade logistika ning tarneahela kirjeldus ei olnud algselt planeeritud osa intervjuu teemadest, kuid esimesena intervjuueeritud ON24 esindaja kirjeldas seda intervjuu kestel ning sellest tulenevalt küsis autor ka teiste ettevõtete veebipoodide esindajatelt nende tarneahelate kohta.

Ükski kolmest ettevõttes ei oma ladu Soomes, niisiis tarnitakse kõik tooted Soome vastavalt klientide tellimusele. Oluline erinevus on aga ülejäänud protsessis, mis toimub kliendi tellimuse ja kauba kätte saamise vahel, millest tulenevalt on ka riskid ettevõtte jaoks suuremad või väiksemad. Selliselt liigub ON24 puhul kliendi kinnitatud tellimus pärast maksmist nii ON24 tellimiskeskusesse kui ka otse hankijale (näiteks mööbli valmistajale), ON24 hankija komplekteerib tellimuse, lisab pakendile ON24 kirjad ning toode saadetakse Tallinnas asuvasse ON24 logistikakeskusesse, sealt omakorda toimub suurem ning erinevaid tellimusi sisaldav eksport Soome ning saadeti toimetatakse vastavalt kliendi soovile, kas postkontorisse, postiautomaati või koju kätte. ON24 esindaja Peep Kuld rõhutab pakendi kvaliteedi olulisust: *„Väga oluline on pakendi*

*kvaliteet, sest mida kaugemale toodete transportida tuleb, seda rohkem toimub kauba ümber tõstmist, mille käigus peab kvaliteetne pakend pakkuma piisavat kaitset seesolevale tootele“.*

HomeFashion puhul jõuab kliendi kinnitatud ja makstud tellimus Eesti kontorisse, kus varasemalt tellitud kaup komplekteeritakse ning saadetakse Itella Smartposti vahendusel kliendile Soomes asuvasse postiautomaatidesse. Pakendid, mida Nictara Kaubandus kasutab on Tatjana Ljubmitseva sõnul samuti eksklusiivsed, näevad hinnalised välja, tooted on lõhnastatud ning on oluline, et need selliselt ka klientideni jõuaksid.

4Home puhul oli tellimuste ja kaupade liikumine sarnane pigem Nictara Kaubandusega, kus peale tellimuse laekumist ning kauba eest tasumist (kas 50% või 100% ette, kliendil oli võimalik valida) komplekteeriti kaup Eestis ettevõtte enda poolt. Ettevõttel oli osaliselt kaup lattu tellitud, kuid tihti tuli kaup omakorda veel Poolast tellida. 2011. aasta teisest poolest, mil 4Home sattus esimestesse raskustesse, muutusid ka suhted hankijatega keerulisemaks, mistõttu hankijad nõudsid ka 4Home OÜ-lt ettemaksu ning see avaldas olulist mõju ettevõtte likviidsusele.

Autor toob välja, et ON24 eristub kolmest analüüsitud ettevõttest eelkõige sellepoolselt, et ettevõtte ei oma olulisi laoseisusid ehk ettevõtte rahalised ressursid ei ole koormatud kaubaga, mille tellimises ei saa kindel olla. Kuna klientide esitatud tellimused liiguvad pärast ettemaksu tegemist otse nii ON24 tellimuskeskusesse kui ka hankijale, kes seejärel kauba komplekteerib, siis riske kannab sel hetkel üksnes klient, kes on toote eest ette maksnud ning kauba välja saatmise hetkel on teoreetiline risk ka hankijal, sest ON24 AS-il on omakorda maksetähtajaga lepingud hankijatega. Sellest tulenevalt tekib periood, kus ON24 on kliendilt saanud raha, samas kui ta ei pea seda veel hankijale maksma. Selline tarneahel annab ON24 AS-ile eelise võrreldes Nictara Kaubanduse OÜ ja 4Home OÜ-ga, kes tellivad kaubad ette ilma tellimusteta klientidelt, kasutades selleks ettevõtte ressursse, teadmata, millise perioodi jooksul või kas üldse need tooted suudetakse maha müüa. Selline tarneahel kaotab aga eelise, mis on veebipoe pidamisel võrreldes traditsioonilise kauplusega, kus laoseis ja müümata kaup on tihti peamiseks kuluks püsikulude kõrval.

Kokkuvõttes on siiski kõigi kolme ettevõtte esindajad rahul otsusega minna Soome turule. ON24 AS-il on tänaseks seitse aastat ekspordikogemust Soome turul ja ettevõtte nõukogu liige Peep Kuld ütleb: „*Soome turu valik ekspordi sihtturuks on ennast õigustanud. Soome turule on igati võimalik eksportida Eestist mööblit ja muid sisustuskaupu ning Soome tarbijad on interneti kaudu tellimise võimaluse omaks võtnud.*“ ON24 ekspordimaht Soome turule on kasvanud 2004. aasta tulemuselt 160 000 eurolt 2 miljoni euroni aastal 2011 ehk ligi 12 korda (ON24 Ekspordiplaan 2010).

Nictara Kaubanduse OÜ kogemus on Soome turul 2012. aasta alguseks veel tagasihoidlik, kuna ettevõtte on seal olnud alla aasta. Siiski peab Tatjana Ljubimtseva otsust Soome turule sisenda õigeks just seetõttu, et ettevõtte poolt pakutavad tooted on pigem eksklusiivsed ning kõrgemast hinnaklassist ehk tegemist on nišitoodetega ning piiratud koduturule on lisaks vaja suuremat ja maksejõulisemat turgu. Kasvust on tema sõnul veel vara rääkida, praegu tegeletakse pigem klientide ostukäitumist jälgides turule sobiva sortimendi koostamisega ning veebipoe arendusega.

Kolmest analüüsitud ettevõttest on tänaseks kõige valusama õppetunni rahvusvahelistumisest saanud 4Home OÜ, kelle tegevus Soome turul avaldas sedavõrd suurt mõju kogu ettevõttele, et kõik veebipoed neljas riigis suleti ning ettevõtte on pankrotis, sh võlgu nii hankijatele, koostööpartneritele kui ka klientidele. 4Home esindaja Kristjan Bobergi sõnul tehti vale otsus sellega, et turunduskampaania otsustati teha enne, kui ettevõtte oli saanud vastuse oodatud lisainvesteeringu osas. Just Soome veebipoe edendamiseks tehtud kampaaniaga seotud kulutused osutusid sedavõrd suureks, et võlgu jäädi nii hankijatele kui ka klientidele. Siiski ei pea 4Home esindaja Kristjan Boberg otsust Soome turule sisenda valeks, sest klientuuri suurus ja ostujõud on seal atraktiivsed, mida näitab ka konkurendi ON24 edukas tegevus samal turul.

### **2.3. Järeldused ja ettepanekud**

Selles alapunktis teeb autor järeldusi ja ettepanekuid tuginedes aspektidele, mida autor tõi teooria peatükis välja ning mis puudutavad nii ettevõttesisest kui ka sihtturu

analüüsi. Sisuliselt võib jagada alapunkti kaheks, kõigepealt käsitleb autor teooria peatükis toodud ettevõttesiseseid aspekte ning seejärel võtab autor kokku Soome turu kohta tehtud PESTLE analüüsi, silmas pidades Eesti ettevõtteid, kes soovivad sisendada Soome turule.

Käesoleva magistritöö teoreetilise osa alguses koostas autor joonise (vt joonis 1, lk 10) ettevõttesisestest aspektidest, mida tuleb analüüsida, mõistmaks ettevõtte valmisolekut siseneda välisturule. Esimese aspektina tõi autor välja välisturule sisenemise otsuse kaalutletuse ehk kas tegemist on läbimõeldud ning põhjendatud otsusega või on tegemist pigem emotsionaalse sooviga olla rahvusvaheline ettevõtte. Autor viitas tehtud uuringutele, kus välisturule minekute põhjuseks on levinud seisukoht, et „kõrvalkarjamaal on rohi rohelisem“, mis võib tekitada põhjendamatuid ootusi välisturu osas (De Kluyve 2010: 95). Empiirilises osas läbi viidud uurimuses tuli välja, et kolme tänaseks Soome turule sisenenud veebipoe esindajate peamine põhjendus Soome turule minekuks oli sealne suurem rahvaarv ning kõrgem ostujõud. Lisaks muutis Soome geograafiline ja tunnetuslik lähedus nende sõnul sisenemise lihtsaks. Enim ettevõtteid teinud, turgu analüüsinud ning ressursse planeerinud ettevõtteks osutus valimist ON24 ning paraku nende eeskujul ja oluliselt väiksema valmisolekuga sisenenud 4Home tulemuseks olid suhteliselt lühikese ajaga tekkinud võlad ning pankrot. Sellest tulenevalt järeldab autor, et ehkki ettevõtted pakkusid sarnast sortimenti, mõlemad olid Eesti kapitalil põhinevad ja siseneti ka samade tingimustega turule, sai määravaks eelkõige ettevõttesisene valmisolek (4Home puhul selle puudumine) minna välisturule. Kokkuvõttes ei pea autor 4Home ja Nictara Kaubanduse tehtud otsust väga põhjalikult kaalutletuks.

Järgmise aspektina on oluline vaadelda ettevõttes olevat rahvusvahelist kogemust, sest läbi mitme autori tuli teooria peatükis välja, et just juhi initsiatiiv ning varasemad rahvusvahelised kogemused saavad aluseks ettevõtte välisturgudele minemisel (Darling, Seristö 2004). Selline varasem kogemus, lisaks ka juhtide kõrgharidus tagab suurema tõenäosusega edu ettevõtte rahvusvahelistumisel (Wood, Robertson 2007). Selle kinnituseks koostas autor empiirilises osas ülevaate kolme valimis osalenud ettevõtte töötajatest ning nende haridusest ja varasemast rahvusvahelisest kogemusest (vt tabel 12, lk 51). Analüüsi tulemusena leiab teooria ka kinnitust, kuna enim on rahvusvahelise

kogemuse ning kõrgharidusega juhte ON24's (neljast juhust kolmel on kõrgharidus, neljast juhust neljal on varasem rahvusvaheline kogemus), teisel kohal on nende näitajate poolest 4Home (kolmest juhust ühel on kõrgharidus ja rahvusvaheline kogemus) ning Nictara Kaubanduse juhil on küll varasem rahvusvaheline kogemus, kuid seda peamiselt sisendite hankimisel ning kõrgharidus on hetkel omandamisel.

Välisturule sisenemise põhjused – lisaks eelpool nimetatud geograafilisele ja tunnetuslikule lähedusele – olid ettevõtetel sarnased. Autor koostas tabeli juhtide nimetatud põhjendustest siseneda Soome turule (vt tabel 13, lk 52), lisades sinna juurde autorite Cinkota ja Ronkainen (1995) käsitluse, vastavalt kas tegemist on pigem proaktiivse või reageeriva motiiviga. Saadud tulemustest võib järeldada, et eelkõige nähti Soomet kui suuremat turgu ostujõulise elanikkonnaga, sisenemine oli lihtne tänu sarnasele kultuurile, keeleoskusele jms. Autori arvates on märkimisväärne, et ükski veebipoodide esindajatest ei toonud välja soomlaste suuremat valmidust osta internetist, küllastunud koduturгу, madalaid konkurentsitingimusi veebipoodide osas sihtturul, hinnaeeliseid võrreldes teiste analoogsete toodete pakkujatega vms. Sellest tulenevalt järeldab autor, et sisenemise põhjused olid pigem ettevõtte seest tulnud ning soovist minna välisturule, mitte niivõrd välisturu nõudlusest või ettevõtte konkurentsieelistest sihtriigis.

Autori arvates seisneb rahvusvahelise kogemuse ning kõrghariduse kasutegur eelkõige selles, et ettevõtte juhid oskasid hinnata sihtturul ees ootavaid riske ning seejuures leida ka võimalusi ning tänaseid ettevõtte tugevusi, mis aitaksid neid sisenemisbarjääre ületada. Teooria osas tõi autor välja SWOT analüüsi olulisuse, eelkõige rahvusvahelistumisega seotud valmisoleku hindamiseks ning sobivaima sisenemismeetodi valimiseks. Paraku selgus kolme ettevõttega tehtud intervjuudest, et oma tugevusi, nõrkuseid, võimalusi ja ohte oli kaardistanud üksnes ON24. Ettevõtte esindaja Peep Kulla sõnul uuendatakse analüüsi ka jooksvalt, sest selles arvesse võetavad aspektid on ajas muutuvad ning ühel hetkel muutuvad paljud realiseerunud võimalused ettevõtte tugevusteks. Autor leiab, et SWOT analüüsi koostamisel on ettevõttel võimalik ära hoida oluliselt põhjendamatuid ootusi välisturu suhtes ning samas hinnata, kuidas oma tugevustele tuginedes jõuda soovitud tulemuseni.



Kuna kõik kolm ettevõtet olid rahvusvahelistumise eel tegevad koduturul, siis enne välisturule sisenemist tuleb autori arvates alati hinnata uue turu tähtsust võrreldes olemasolevate tegevusturgudega. Teooria peatükis tõi autor välja olulise aspekti, et välisturule sisenedes ja sealset tegevust arendades ei tohiks tähelepanuta jääda tegevus koduturul ning ressursside nappuses on mõistlik keskenduda siiski turgudele, mida ettevõtte tunneb. Seda eriti olukorras, kus turul juba tegutsetavatel ettevõtetel on eelis uute sisenejate ees, kuna turgu tuntakse paremini. Ka siin on kolme käsitletud ettevõtte kogemused erinevad. ON24, kes on ühtlasi turuliider Eestis mööbli müümisel veebis, omas sisenemiseks piisavaid ressursse ning teadmisi, samal ajal kui 4Home tulemused koduturul olid küll stabiilsed, kuid ettevõttel ei olnud piisavalt vabu ressursse, et arendada tegevust välisturul ilma koduturu tegevust mõjutamata. Nictara Kaubandus ei ole seni teinud olulisi investeeringuid Soome turule, kuid see kajastub ka seni tagasihoidlikes tulemustes. Samas ei mõjuta minimaalsete püsikuludega veebipood Soomes Nictara Kaubanduse tegevust Eestis ning ettevõtte saab piisavate vabade vahendite tekkimisel need suunata Soome veebipoe tuntuse tõstmisele.

Lisaks töö alguses esitatud eesmärgile toob autor välja magistritöö käigus tehtud olulise järelduse seoses veebipoega välisturule sisenemise meetodi osas. Autor leiab, et veebipoega välisturule minek on küll levinuimatest rahvusvahelistumise meetoditest kõige sarnasem ekspordile, kuid siiski seisneb erinevus selles, et veebipoe puhul saab ettevõtte pakkuda täisväärtuslikku teenust välisturul tütaretttevõtet omamata. Samuti võib leida erinevusi, võrreldes teooria peatükis toodud joonisega, mis käsitles ressursside vajadust ning kontrolli välisturu üle (joonis 4, lk 27). Erinevus seisneb selles, et kui tavapäraselt on tütaretttevõtte omamine kõige enam ressursse nõudev sisenemismeetod, pakkudes samal ajal ka suuremat kontrolli ja paremat ülevaadet välisturul, siis veebipoe puhul luuakse tütaretttevõtte peamiselt muudel kaalutlustel, nagu usalduse tekitamine klientides, soov registreerida domeen või üksnes lihtsamaks asjaajamiseks kohalike ettevõtetega, kuid seda tehakse minimaalsete kuludega. Sellest tulenevalt on mõneti keeruline veebipoega rahvusvahelistumist paigutada joonisel 4 pakutud mõne konkreetse välisturule sisenemise meetodi alla, sest vaatamata tütaretttevõtte omamisele on tegemist siiski peamiselt ekspordiga. Lisaks omab ettevõtte küll täielikku ülevaadet oma tütaretttevõtte tegevusest välisturul, kuid distantsti tõttu võib olla keerulisem turgu tunnetada.

Lisaks toob autor välja kolm edutegurit, mis autori arvates on olulised ning eristavad edukaimat teistest. Nimelt töid kõigi kolme ettevõtte esindajad välja selle, et soomlastest klientide jaoks on oluline kodumaisus, mistõttu on ka kõik kolm loonud eraldi soomekeelse veebipoe, kuid rohkem tähelepanu on sellele pööranud ON24, kes lisaks soomekeelsele kodulehele pakub klientidele ka soomekeelset teenindust nii telefonitsi kui ka e-maili teel. See omakorda loob aga usaldust, mis on veebipoodide puhul äärmiselt oluline.

Teiseks oli soomlaste jaoks kodumaisuse loomine ka üks peamisi põhjuseid, miks ON24 registreeris ka tütarettevõtte Soomes, niisiis on sisuliselt tehtud kõik, et klient tunneks end turvaliselt ning ost ei jääks sooritamata usaldamatusest teisest riigist pärit ettevõtte vastu.

Kolmandaks oluliseks riskide maandamise tööriistaks peab autor ON24 poolt üles ehitatud tarneahelat, mis otseselt ei puuduta klienti, kuid omab olulist mõju ettevõtte likviidsusele ja kasumlikkusele. Võimalikult madalate riskidega tarneahela korral, kus rahalised vahendid ei ole laoseisuga koormatud, tekib ka ettevõttel rohkem võimalusi kasutada neid ressursse oma tegevuse edendamiseks, kas siis koduturul või välisurul.

Lisaks toodud positiivsele näitele, analüüsib autor ka välisurult negatiivse kogemuse saanud ettevõtte 4Home kogemust. 4Home, kes, olles saavutanud teatava stabiilsuse koduturul, otsustas laieneda uutele turgudele, võttes seejuures ette korraga kolm turgu – Läti, Leedu, Soome. Eestis toiminud veebipood [www.4home.ee](http://www.4home.ee) tõlgiti kohe kolme keelde, ettevõtte registreeris ka vastavates riikides domeenid, kuid sellele kõigele ei järgnenud turundust ega sellest tulenevalt ka tellimusi. Kuna kolmest välisurust suurim ning ostujõuliseim elanikkond on Soomes, otsustati rohkem tähelepanu pöörata Soome turule ning 2011. aasta esimeses pooles suunati sisuliselt kõik ettevõtte vabad rahalised vahendid turundustegevusse Soomes. Paraku ei järgnenud sellele oodatud tellimuste- ja käibekasvu soovitud mahu ning ettevõtte sattus raskustesse mitte üksnes Soome turul, vaid kuna ettevõtte oli üks (4Home OÜ), siis muutus ka klientide tellimuste täitmine Eestis järjest keerulisemaks, kuni kliendid ei saanud enam oma ettemakstud kaupa kätte ja seda nii Eestis kui ka Soomes. Tuginedes teooria osas toodud ettevõttesisest analüüsi käsitlevale joonisele (vt joonis, lk 10) leiab autor, et 4Home oleks saanud hoiduda pankrotistumisest järgmiselt:

1. Põhjalik sihtturu analüüs. Kuna ühe suurema kuluna tõi ettevõtte esindaja kodulehekülgede tõlkekulu, siis oleks pidanud enne, kui avati Läti, Leedu ja Soome veebipoed, tegema põhjaliku turuanalüüsi. Seda saab tuginedes avalikule statistikale teha väga madalate kuludega, samas hoides ära väga suuri kulutusi.
2. Investeeringutasuvuse plaan, eelarve. Küsimusele, milline oleks pidanud olema käibe kasv, kui suunati ettevõtte rahalised ressursid Soome veebipoe turundusse, ei osanud ettevõtte esindaja vastata.
3. Turgusid tuleks käsitleda eraldi. Ka siis, kui ei ole vaja luua eraldi ettevõtteid erinevatesse riikidesse, tuleb vabu ressursse suunates kindlustada, et need turud, kus ettevõttel paremini läheb, ei kannataks.
4. Eraldi ettevõtte. Kui 4Home oleks loonud eraldi ettevõtte Soome, siis isegi sealse ebaõnnestumise korral ei oleks pidanud pankrotti minema ettevõtte koduturul toiminud veebipood.
5. Turundus vastavalt võimalustele. Kuna antud näite puhul suunati kogu turundusraha otsingumootori kaudu tehtavasse turundusse (*Google Adwords*), mis on küll efektiivne, kuid ka üks kalleimaid lahendusi, oleks tulnud kaaluda väiksemaid kulusid nõudvaid võimalusi, näiteks sotsiaalmeediat, bännerreklaame jms.

Teise osana järelduste alapunktist võtab autor kokku Soome turu kohta koostatud PESTLE analüüsi. Nimelt selgus, et nii poliitilise kui ka majandusliku keskkonna osas kõrgeid sisenemisbarjääre ei ole. Lisaks on loodud organisatsioone, kes pigem soosivad ning toetavad Soome turule siseneda soovivaid Eesti ettevõtteid. Tuginedes sotsioloogilist keskkonda kirjeldavale osale ning Soome turule sisenenud ettevõtte kogemusele, peab autor Soomet tunnetuslikult lähedaseks turuks Eestile. Lisaks on tänu geograafilisele lähedusele mitmeid eeliseid, mis muudavad kahe riigi vahelised majandussuhted lihtsamaks, nagu tihe transpordiühendus, sellest tulenevalt suhteliselt madalad transpordikulud, sarnasused kultuuris ja keeles ning tihe kahe riigi vaheline rahvaste liikumine, sh ka pikemalt peatuvate ja töötavate inimeste hulk. Ka kolme

analüüsitud ettevõtte juhid tõid geograafilise ja tunnetusliku läheduse peamiseks põhjuseks (vt tabel 13, lk 52), miks just Soome turule siseneti. Soome turu atraktiivsus Eesti ettevõtete jaoks seisneb ka kordi suuremas elanikkonnas kui koduturul ning ka suuremas ostujõus. Selle kinnituseks tõid veebipoodide esindajad välja, et võrreldes eestlastega on soomlased valmis ostma hinnalisemaid tooteid. Ehkki 2011. aasta ebastabiilne olukord eurotsoonis muutis ka Soome elanikke pessimistlikumaks, oli jaekaubanduse kasv Soomes siiski positiivne (vt tabel 8, lk 43), samal ajal kui Euroopa Liit tervikuna oli langustrendis. Siinkohal toob autor välja teooria alapunktis 1.4. välja toodud erinevuse veebipoe ning traditsioonilise kaupluse vahel, nimelt on veebipood suhteliselt madalate püsikuludega ning ka kaup ei tule varuda suurtes kogustes, mis traditsioonilise kaupluse puhul on vajalik. Selliselt ei mõjuta jaekaubanduses toimuvad ajutised langused ettevõtte tegevust nii palju, kui võiks juhtuda traditsioonilise kaubanduse puhul, kus kaupluste renti, töötajate palka jms tuleb tasuda vaatamata külastajate arvule ning käibe suurusele. Pigem julgeb autor järeldada, et olukorras, kus inimesed on hinnatundlikumad, otsitakse soodsamaid lahendusi, mida veebipoed ka enamasti pakuvad.

Tehnoloogilise keskkonna analüüsi põhjal võib järeldada, et veebikaupluste sisenemine Soome turule on õigustatud, kuna nii interneti kasutus kui ka veebist ostmise võimalus on suhteliselt laialt levinud, võrreldes Euroopa Liidu keskmisega. Soomlastest kasutab internetti üle 80% elanikke vanuses 16-74 ning nendest omakorda 62% kasutab internetti ka ostukanalina, samal ajal kui Eestis on internetist ostjate osakaal kasutajatest vaid 21% ning mõningates EL riikides jääb isegi alla 10% (Eurostat 2012).

Kokkuvõtlikult võib öelda, et Soome turg on küll geograafiliselt ja tunnetuslikult lähedane turg Eestile ning seetõttu ka lihtsamini sisenetav, kuid üksnes need eelised ei taga edu. Nagu autor teooria osas välja tõi, on kaks olulist analüüsi, mis tuleb ettevõttel enne välisurgudele sisenemist läbi viia ja empiirilises osas tehtud uuring kolme ettevõtte põhjal ka kinnitas seda.

Järgnevalt toob autor välja omapoolsed täiendused teooria peatükis toodud aspektidele, millega tuleb Soome turule siseneda soovival veebipoel arvestada ja mida teha:

1. Analüüsida turgu, nii trende jaekaubanduses, veebist ostmisel kui ka kindlasti inimeste harjumust osta analoogseid tooteid internetist.

Sellisel viisil võib küll üldine trend osta internetist tooteid olla kasvav, kuid toote spetsiifilisest sõltuvalt mitte piisav alus, et otsustada. Nagu selgus Chiang ja Dholakia (2003) tehtud uuringust, siis ei olda internetis valmis ostma tooteid, mille puhul on kliendi jaoks määrava tähtsusega toote nägemine, katsumine, tundmine ning mille kirjeldus veebipoe kaudu ei ole piisav (nagu lõhnad, toiduained jms).

2. Koostada eelarve, tegevusplaan ning kirja panna oodatav investeeringu tasuvusaeg.

Teoorias peatükis (vt tabel 1, lk 10) oli ühe ettevõttesisese analüüsimist vajava aspektina välja toodud ajaliste ja rahaliste ressursside analüüs. Empiirilises osas leidis kinnitust nende analüüsides vajadus. Selline plaanide koostamine annab ettevõttele ülevaate ja aluse edaspidiseks monitooringuks, kui pika ajaga peaks tehtud investeeringud end ära tasuma ning kas sisenemine on läinud plaanipäraselt. Eelarveid on soovitatav hoida eraldi koduturgu puudutavatest ootustest.

3. Soome keskne kodulehekül.

Empiirilises osas tõid kõigi kolme ettevõtte esindajad välja, et soomlased hindavad kodumaisust. Esimene ja kõige olulisem tegevus on registreerida domeen Soomes ning ka kodulehekül peab olema kindlasti soomekeelne. Lisaks on oluline pöörata tähelepanu, et veebipoe kujundamise, klienditeeninduse ja kõigega, mida klient koduleheküljelt leida võib, luuakse soomlaste jaoks n-ö kodumaine keskkond. Sellisel viisil tekitatakse kliendis usaldus ning tellimuseni jõudmine toimub suurema tõenäosusega.

4. Võimalusel pakkuda soomekeelset teenindust.

Kui ettevõtte annab kiireid vastuseid koduleheküljelt tulnud küsimustele või mis veelgi efektiivsem, klient saab soovi korral helistada ning talle vastatakse soome keeles, annab see oluliselt juurde usaldust ja parandab ettevõtte ning kliendi vahelist suhtlust.

5. Oluline on toodete kvaliteet ja info toodete kohta, hind on sekundaarne.

Nagu veebipoodide esindajate intervjuudest selgus, on soomlased valmis küll ostma innovatiivsemaid ja hinnalisemaid tooteid, kuid soovivad rohkem infot toote kohta (Ljubimtseva 2012) . Veebipoodide tänasest kogemusest tuli välja, et soomlaste jaoks on soodsast hinnast tähtsam toote kvaliteet (Boberg 2012).

#### 6. Loo püsikliendiprogramm.

Kuna veebipoodide tagasisidest tuli välja, et soomlased mõtlevad oma ostu üle kauem, lisaks on sagedased juhud, kus klient valib toote välja, jätab algul ostu sooritamata, kuid naaseb mõne päeva pärast ja sooritab siiski ostu, siis peab kindlasti olema kliendil võimalik oma tooted lisada n-ö soovikorvi, mis on paljudel veebipoodidel olemas. Lisaks on sellist klientide registreerimist võimalik hiljem kasutada turunduskampaaniate tegemisel, mis on oluliselt soodsamad võrreldes paljude teiste turunduskanalitega.

#### 7. Riskide hajutamine läbi optimaalse laoseisu.

Eelpool välja toodud veebipoodide tarneahelate võrdluses tuli selgelt välja, et veebipoele soodsaim lahendus on see, kus tellimus liigub otse tarnijale ning ettevõtte ei oma laoseisu. See võib olla osade kaupade puhul keeruline, eriti kui hankijad on erinevatest riikidest. Võimalik, et sel juhul tuleks sisenemisfaasis pakkuda kas kitsamat sortimenti või pikemaid tarneaegasid, et ettevõtte ei peaks tellimusteta kaupasad varuma.

Autor leiab, et kõige olulisem on hinnata adekvaatselt, kas Soome turule sisenemine on jõukohane, kas selleks vajaminevad ressursid on olemas või kättesaadavad. Põhjendamatult on eeldada, et üksnes suurem ostujõud tagab kohe ka edu Soome turul. Iga ettevõtte tegevusturg vajab aega, raha ja inimesi, kes sellega tegelevad, seetõttu on mõistlik kogu tegevuskava eelnevalt lahti kirjutada ning mõista, kas tasub siseneda kohe või pigem keskenduda koduturule, mida tuntakse.

## KOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös uuriti, milliseid ettevõttesiseseid ning välisturgu puudutavaid aspekte peab ettevõtte enne välisturule sisenemise otsuse langetamist analüüsima. Sellele järgnes erinevate sisenemismeetodite ja –käsitluste kirjeldus ning tulenevalt töö kitsamast valdkonnast – veebipoodide rahvusvahelistumine – tõi autor välja ka veebipoe kui eripärase turustuskanali omadused võrreldes traditsioonilise kaubandusega. Empiirilises osas koostas autor PESTLE makromajandusliku analüüsi Soome turu kohta ning seejärel viis läbi poolstruktureeritud intervjuud kolme Eesti ettevõtjaga, kes omavad praktilist kogemust veebipoeiga Soome turule sisenemisel. Tuginedes teooria osas väljatoodule ning sidudes selle veebipoodide esindajate kogemusega, koostas autor omapoolsed soovitused tulevikus Soome turule siseneda soovivate Eesti veebipoodide jaoks.

Selleks, et selgitada välja ettevõttesisene valmisolek minna välisturule, koostas autor erinevate allikate põhjal joonise 1 (vt lk 10), mis toob välja kaheksa aspekti, mida ettevõttel tuleb enne välisturule sisenemise otsuse langetamist kaaluda. Joonisel toodud aspektid sisaldavad endas nii töötajate kogemust, ettevõtte ressursse kui ka ettevõtte üldist valmisoleku minna uutele turgudele.

Kuna turud, sõltumata geograafilisest lähedusest ei ole kunagi identsed, toob autor alapunktis 1.2. välja makromajandusliku keskkonna analüüsi PESTLE osad, mida ettevõtte ise mõjutada ei saa, kuid mis võivad olulisel määral mõjutada ettevõtte tegevust sihtriigis. Selliselt peab ettevõtte enne välisturule sisenemist analüüsima sihtturu poliitilisi, majanduslikke, sotsioloogilisi, tehnoloogilisi, õiguslikke ning keskkonnaga seotud aspekte. Oluline on mõista, et mitte kõik toodud analüüsi osad ei mõjuta ettevõtteid sarnaselt, vaid vastavalt tegevusvaldkonnale ning vastavalt turule sisenemise meetodile peab ettevõtte välja tooma ning analüüsima nende tegevust puudutavaid aspekte. Palju PESTLE analüüsi jaoks vajaminevat infot on võimalik saada avalikest

riikide makromajanduslikku keskkonda kirjeldavatest andmebaasidest, kuid infot konkurentide ja potentsiaalsete klientide kohta peab ettevõtte siiski ise koguma, et mõista, milline on turupotentsiaal ning toote või teenuse sobivus sihtriiki.

Seejärel käsitles autor alapunktis 1.3. erinevaid välisturule sisenemise meetodeid ning käsitlusi, tuues välja erinevate sisenemismeetodite positiivsed ja negatiivsed pooled ning näidates, kuidas sisenemismeetodid on seotud ressursi- ning kontrollivajadusega. Traditsioonilistest sisenemismeetoditest väiksemaid kulusid nõudev on eksport (võimalik nii kaudne kui ka otsene) ning enim ressursse nõuab ettevõtte esinduse ja tootmisüksuse rajamine sihtriigis. Kuna paljud ettevõtted, mis tänapäeval luuakse, on juba loomisfaasis rahvusvahelise suunaga, siis tõi autor välja ka sünnipäraselt rahvusvahelise ettevõtte tunnused ning need kattusid paljuski eeldustega, mis on edukalt rahvusvahelistunud ettevõtete tunnused, nagu globaalne nägemus, juhtide rahvusvaheline kogemus ning pigem proaktiivne käitumine.

Seoses magistritöö eesmärgiga, mis keskendub peamiselt veebipoe rahvusvahelistumisele, toob alapunktis 1.4. autor välja veebipoe ning traditsioonilise kaubanduse erinevused, sh tuues välja selle, et veebipoe rahvusvahelistumine on küll võimalik oluliselt madalamate kuludega, kuid sisaldab siiski ka riske ning sõltub olulisel määral sihtriigi potentsiaalsete klientide arvuti ja interneti kasutamise harjumustest ning usaldusest veebipoodide ning sealt ostmise vastu. Kuna veebipoest ostmine tähendab klientide jaoks tihti kauba eest ette maksmist enne toote reaalselt nägemist, siis on veebipoe puhul palju olulisi aspekte, millele tähelepanu pöörata. Arvestada tuleb lisaks usalduse tekitamisele ka rohke tooteinfo vajadusega, kvaliteetsete piltide ning mis samuti väga oluline, veebipoe loogika ning kiirusega, sest kliendid on oma internetikäitumises kärsitud ning ettevõttel puudub võimalus lahkuvat klienti ostu juurde tagasi suunata.

Empiirilises osas sidus autor teooria osas välja toodud olulised aspektid uurimisülesannete ja töö eesmärgiga, alustades Soome Vabariigi makromajandusliku keskkonna analüüsiga. Soome turu kohta koostatud PESTLE analüüsis toob autor välja, et Soome turg on suhteliselt avatud välisturult siseneda soovivate ettevõtte jaoks. Kuna kitsamaks valdkonnaks olid võetud Eestist Soome turule sisenda soovivad ettevõtted, siis tõi autor välja Soome ja Eesti vahelised kaubaliikumised, mis on iga aastaga



kasvanud. Autor koostas tabeli (vt tabel 9, lk 44) organisatsioonidest, kes aitavad Soome turule siseneda soovivaid ettevõtteid, sh Viro Keskus, mis on keskendunud eelkõige Eesti ettevõtete nõustamisele Soomes. Kuna magistritöö keskendub eelkõige veebipoega turule sisenemisele, siis on oluline välja tuua, et vanusegrupis 16-74 aastat kasutab interneti üle 80% soomlastest ning omakorda internetikasutajatest ostjate arv on Soomes üle Euroopa Liidu keskmise, olles vastavalt 62% Soomes ja 43% EL-s (Eurostat 2011). Soome ei loo olulisi takistusi veebipoega turule siseneda soovivatele ettevõtetele, kuid domeene lõpuga .fi saab registreerida üksnes Soome registreeritud ettevõtte või eraisik.

Empiirilise osa alapunktis 2.2. toob autor välja kolme Eesti veebipoe Soome turule sisenemise kogemuse. Ühiseks jooneks intervjueeritute vahel on see, et tegemist on Soome turule veebikauplustega sisenenud sisustus- ja tekstiilitooteid pakkuvate ettevõtetega, kõik kolm põhinevad Eesti kapitalil ning tegemist on edasimüüjatega, mitte tootmisettevõtetega. Ettevõtteid eristab omavahel oluliselt nii maht, sh nii käibe, sortimendi kui investeeringute osas, lisaks on kasutatud erinevaid sisenemismeetodeid ning kõigest eelnevast tulenevalt on ka nende käekäik ning tulemused tänaseks märkimisväärselt erinevad. Kolmest analüüsitud ettevõttest suurim ja tänaseks edukaim on ON24 AS, kes välisturule sisenemise eel ja sellega paralleelselt on edukas olnud ka koduturul, ettevõtte eesotsas on mitu varasema rahvusvahelise kogemusega ning kõrgharidusega juhti, mis kinnitas teooria osas välja toodud juhi omaduste positiivset seost eduka rahvusvahelistumisega. Teiseks ettevõtteks oli oluliselt väiksem ettevõtte, Nictara Kaubanduse OÜ, kes keskendub ka kitsamale valdkonnale (eksklusiivne kodutekstiil) ehk tegemist on pigem nišikaupadega. Nictara Kaubanduse OÜ sisenes esmakordselt välisturule suhteliselt hiljuti, 2011. aasta augustis, mistõttu on ka tulemused veel tagasihoidlikud. Kolmas ettevõtte 4Home OÜ oli välisturule sisenemise hetkeks tegutsenud koduturul juba üle kaheksa aasta, kuid välisturule sisenemine ning seal tehtavad otsused tõid paraku kaasa ettevõtte pankrotistumise.

Alapunktis 2.3. teeb autor järeldusi ning ettepanekuid tuginedes teooria osas toodule ning empiirilises osas analüüsile. Autori arvates, on väga oluline, et ettevõtte tegevusturgusid tuleb käsitleda eraldi. Isegi kui ei ole vajalik luua eraldi ettevõtteid erinevatesse riikidesse, siis vabu ressursse suunates tuleb kindlustada, et need turud, kus

ettevõttel juba paremini läheb, ei kannataks. Turule, mis on geograafiliselt ja/või tunnetuslikult lähedal on lihtsam küll siseneda, kuid see ei taga edu. Välisturule sisenemisele eelnev ettevõtte analüüs on määrava tähtsusega ning peab sisaldama ka tugevuste, nõrkuste, võimaluste ja ohtude analüüsi (SWOT), selle mittekoostamisel ei pruugi ettevõtte eesootavaid riske piisavalt adekvaatselt hinnata. Nagu ka teooria osas välja toodud, siis riskide võtmisel tuleb analüüsida, millist mõju võib see avaldada ettevõttele ebaõnnestumise korral. Rahvusvahelistumine ning edu välisturul eeldab ettevõttesiseseid teadmisi ja kogemusi rahvusvahelisest ettevõtlusest ka siis, kui sisenetakse geograafiliselt ja tunnetuslikult lähiturule. Veebipoe loomisel tuleb leida asendused nendele hüvedele, mis on traditsioonilise jaekaubanduse puhul olemas, sõltuvalt klientuurist tuleb veebipoe kujundust ja sisu muuta. Näiteks soovivad soomlastest kliendid oluliselt rohkem infot toote kohta, nad valivad ja otsustavad kauem, kuid ostusummad ning valitud tooted on enamasti suurema maksumusega kui eestlaste puhul. Oluline on ka jätta mulje, et tegemist on Soome ettevõttega, parima lahenduse kolmes analüüsitud ettevõttest on leidnud ON24, kus ka klienditeenindus on soomekeelne ning ainukesena kolmest ettevõttest pakutakse klientidele võimalust helistada klienditeenindusse. Selline lahendus omakorda tekitab usaldust, mis veebipoest ostmisel on äärmiselt oluline. Kõigi kolme ettevõtte juhtide sõnul peavad nad tehtud otsust minna Soome turule siiski õigeks. Paraku näitab ühe ettevõtte kogemus ja tänaseks välja kujunenud pankrot seda, kui oluline on hinnata eesootavaid riske ning millist mõju võib avaldada tegevus välisturul kogu ettevõttele, sh rahuldavalt toiminud koduturule.

Lisaks rõhutab autor veebipoe, aga ka paljude teiste internetiäride eripära selles osas, et rahvusvahelistumine on võimalik oluliselt kiiremini, lihtsamini ja vähemate ressurssidega, tänu millele võib ettevõtte pakkuda täisväärtuslikku teenust välisturul isegi sihtriiki külastamata. Oluline on mõista, et vaatamata madalatele sisenemiskuludele, vajab ettevõtte siiski edukaks tegevuseks välisturul piisavaid ressursse.

Kokkuvõtteks võib öelda, et magistritöö alguses püstitatud uurimisülesanded ning töö eesmärk said täidetud. Autor peab töö terviklikkuse mõttes oluliseks erinevaid tulemusi näidanud ettevõtete kogemust, sest nagu töö alguses välja toodud, võib välisturu

atraktiivsus olla eksitav ning põhjaliku analüüsita välisturule sisenedes võib see ohustada kogu ettevõtte edasist tegevust. Magistritöö praktiliseks väärtuseks on tulevikus Soome turule veebipoodidega siseneda soovivate ettevõtete jaoks koostatud ülevaade Soome turust ja kokkuvõtte erinevate organisatsioonide kohta, kes nõustavad Soomes ettevõtlusega alustavaid ettevõtteid. Lisaks on võimalik tulevikus Soome turule siseneda soovivatel ettevõtetel õppida kolme veebipoe kogemustest.

Kindlasti võiks käesoleva töö edasiarendusena uurida ja pakkuda välja lahendusi veebipoodide turundustegevuseks. Nagu eespool välja toodud, siis on veebipoega välisturule sisenemine küll võimalik suhteliselt madalate kuludega, kuid seejuures on edasiseks eduks vajalik siiski investeerida turundustegevusse. Paraku on levinuimad viisid veebipoodide turundada väikeettevõtetele (mida veebipoed tihti on) kättesaamatud ning kallid ning seetõttu oleks vaja leida ning välja pakkuda alternatiivseid lahendusi. Huvitav oleks leida ka põhjuseid, mis mõjutavad veebipoest ostmise harjumust ning julgust, mis omakorda annaks veebipoodidele teadmise, mida muuta ning milliseid turundusvõtteid kasutada oma veebipoe arendamisel.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Albaum, G., Duerr, E.** International Marketing and Export Management, Prentice, Pearson Education Limited, 6th edition, 2008, 711 p.
2. **Alkema, R., Koster, M., Williams, C.** Resuming Internationalization at Starbucks. Richard Ivey School of Business Foundation, *s.l.*, 2010, 17 p.
3. **Andersen, O.** On the internationalization process of firms: a critical analysis business studies. Journal of International, second quarter, 1993, pp. 209-230.
4. AS ON24. Ekspordiplaan 2010: Mööbli ja muude sisustuskaupade ekspordi kasvu kiirendamine Soome turule.
5. AS ON24. Majandusaasta aruanne 2010.
6. **Bartlett, C. A., Ghoshal, S., Birkinshaw, J.** Transnational Management: Text, Cases and readings in cross-border Management. McGraw-Hill/Irwin. New York, 2010, 850 p.
7. **Bivolaru, E., Andrei, R., Purcaroiu, G.V.** Branding Romania: a PESTEL Framework based on a comparative analysis of two country brand indexes. Management & Marketing Vol.4. *s.l.*, 2009, pp. 101-122.
8. **Boberg, Kristjan.** (4Home OÜ juhatuse liige). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 16.aprill 2012.
9. **Cateora, P. R., Ghauri, P. N.** International Marketing. European Edition. London, McGraw-Hill Publishing Company, 2002, 658 p.
10. **Chaffey, D., Ellis- Chadwick, F., Johnston, K., Mayer, R.** Internet Marketing – Strategy, 3th Edition, Implementation and Practice. Harlow: Pearson Education Limited, 2006, 557 p.
11. **Chiang, K. P., Dholakia, R.** Factors Driving Consumer Intention to Shop Online: An Empirical Investigation. Journal of Consumer Psychology, Vol. 13, No. 1/2, 2003, pp. 177-183.

12. **Claxton, L., A, Woo.** How to Say it: Marketing with New Media. New York, Penguin Group, 2008, 221 p.
13. **Czinkota, M., R, Samli, A.,C.** The remarkable performance of international market in the second half of the twentieth century. *European Business Review* Vol.19 No.4, 2007, pp. 316-331.
14. **Darling, J. R., Seristö, T. H.** Key steps for success in export markets: A new paradigm for strategic decision making. *European Business Review* Vol. 16 No 1. 2204 pp. 28-43.
15. **De Kluyver, C. A.** Target Markets and Modes of Entry. Harvard Business Publishing, 2010, pp. 93-114.
16. Economics from Experian: Finland 2011 [[www.experian.co.uk/economics](http://www.experian.co.uk/economics)] 07.04.2012
17. Eesti saatkond Soomes [<http://www.estemb.fi/est/ariinfo/aid-210>] 07.04.2012
18. **El-Gohary, H.** E-Marketing - A literature Review from a Small Businesses perspective. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 1., 2010, pp. 214-244.
19. Euro area unemployment rate Eurostat 2012  
[[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/3-02042012-AP/EN/3-02042012-AP-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/3-02042012-AP/EN/3-02042012-AP-EN.PDF)] 08.04.2012
20. Individuals who ordered goods or services over the internet for private use in the 12 months prior to the survey, 2009-2010. Eurostat 2012.  
[[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php?title=File:Individuals\\_who\\_ordered\\_goods\\_or\\_services\\_over\\_the\\_internet\\_for\\_private\\_use\\_in\\_the\\_12\\_months\\_prior\\_to\\_the\\_survey,\\_2009-2010\\_\(%25\\_of\\_individuals\\_aged\\_16\\_to\\_74\).png&filetimestamp=20111117095414](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Individuals_who_ordered_goods_or_services_over_the_internet_for_private_use_in_the_12_months_prior_to_the_survey,_2009-2010_(%25_of_individuals_aged_16_to_74).png&filetimestamp=20111117095414)] 09.04. 2012
21. Finland Business Forecast Report Q2. Business Monitor International Publised by Business Monitor International Ltd. [[www.businessmonitor.com](http://www.businessmonitor.com)]13.01.2012
22. **Foscht, T., Swoboda, B., Morchett, D.** Electronic commerce-based internationalization of small, niche-oriented retailing companies. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 34 No. 7, 2006, pp. 556-572.

23. Global Trends in Online Shopping A Nielsen Global Consumer Report June 2010 The Nielsen Global Online Survey, 2010, 10p.
24. **Goodnow, J.D.** Developments in International mode of entry analysis. International Marketing Review, 2007, Vol. 2 Iss: 3, pp.17 – 30
25. **Herzog, C.** Strategic Tools in Dynamic Environments: A Framework. Bachelor Thesis. European Business School International University Schloss Reichartshausen, 2010, 65 p.
26. **Hofstede, G.** Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. Sage Publication, California, 2001, 596 p.
27. **Hollensen, S.** Marketing Management: A Relationship Approach. London. Pearson Education Limited. Financial Times/Prentice Hall, 2003, 787 p.
28. III EESTI-SOOME MAJANDUSSUHTED, Eesti Vabariigi Välisministeerium, [\[http://www.vm.ee/?q=node/4640#1\]](http://www.vm.ee/?q=node/4640#1) 08.04.2012
29. Internet use in households and by individuals in 2011. Eurostat 2011 [\[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-SF-11-066/EN/KS-SF-11-066-EN.PDF\]](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-11-066/EN/KS-SF-11-066-EN.PDF) 08.04.2012
30. **Johanson, J., Vahlne, J-E.** The Mechanism of Internationalisation International Marketing 4 Review, 1993, Vol. 7, pp. 11-24.
31. **Johansson, J. K.** Global marketing: foreign entry, local marketing, & global management. Published by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 2009, 690 p.
32. **Korper, S., Ellis, J.** The E-Commerce Book – Building the E-Empire. San Diego, Academic Press. 2001, 237 p.
33. **Krug, S.** Don't make me think. Peachpit, California: New Riders Publishing, 2006, 201 p.
34. **Kuld, Peep.** (ON24 AS nõukogu liige). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn, 10. jaanuar 2012.
35. **Leander, E. N.** Cultural Labor Marketing: Multicultural Working Environment in Finland. Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences. Vol 2, 2010, No. 2, pp 725- 745.
36. **Ljubimtseva, Tatjana.** (Nictara Kaubanduse OÜ juhatuse liige). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn, 05.aprill 2012.

37. **Luostarinen, R., Welch, L.** International Business Operations, Second print, Helsinki, Kyriiri, 1997, 273 p.
38. **Mahnert, K. F., McGauley, S., McGrath, L. McGrath, L.** International Market selection — Issues and Methodologies, *s.l.*, 2004, 25 p.
39. **Monsuwe, T., Dellaert, B.G.C. Ruyter, K.** What drives consumers to shop online? International Journal of Service Industry Management, 2004, Vol. 15 No. 1, 2004 pp. 102-121.
40. OÜ 4Home. Majandusaasta aruanne 2010.
41. OÜ Nictara Kaubanduse. Majandusaasta aruanne 2010.
42. **Oviatt, B., McDougall, P.** Global Start-ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage, The Academy of Management Executive, 9, 2; 1995 pp. 30-43.
43. **Persinger, E.S., Civi, E., Vostina, S., W.** The Born Global Entrepreneur In Emerging Economies. International Business & Economics Research Journal – March, 2007, Volume 6, Number 3. pp. 73-81.
44. **Gillespie, A.** PESTEL analysis of the macro-environment. Oxford University Press.2007.  
[[http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page\\_12.htm](http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page_12.htm)] 07.03.2012
45. **Sapienza, H.J., Autio, E., George, G., Zahra, S.A.** A Capabilities perspective on the effects of early internationalization of firm survival and growth. Academy of Management Review, 2006, Vol. 31, No. 4, pp. 914–933.
46. Soomlaste kombekultuur  
[[http://www.infopankki.fi/et-EE/Soome\\_kombekultuur/](http://www.infopankki.fi/et-EE/Soome_kombekultuur/)] 05.04. 2012
47. The World Factbook [<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/fi.html>] 02.04. 2012
48. **Weltevreden, J.W.J, Rieteborgen T.** E-shopping versus city centre shopping. Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, 2007, Vol. 98, No. 1, pp. 68–85.
49. **Wood, V. R., Robertson, K. J.** Evaluating international markets: The importance of information by industry, by country of destination, and by type of export transaction, International Marketing Review, 2000, Vol. 17 Iss: 1, pp.34 – 55.

50. **Zekiri, J., Angelova, B.** Factors that Influence Entry Mode Choice in Foreign Markets. *European Journal of Social Sciences*, 2011, Volume 22, Number 4 pp. 572-584.



## Lisad

### Lisa 1 Valik rahvusvahelistest andmebaasidest.

- *The Economist Intelligence Unit (EIU)*: Marketing in Europe (product markets in Europe—food, clothing, furniture, household goods, appliances).
- *Business International*: BI database (consumption patterns in different countries).
- *Frost & Sullivan*: Syndicated market research for various industries in different countries.
- *Euromonitor*: European marketing data and statistics (population, standard of living index, consumption).
- *Bates Worldwide*: Global scan (spending patterns, media habits, and attitudes in different countries).
- *U.S. Department of Commerce*: Global market surveys (research on targeted industries); country market surveys (more detailed reports on promising countries for exports); overseas marketing report (market profiles for all countries except the United States).
- *World Bank*: World Development Report.

Allikas: Johansson 2009: 113

## Lisa 2 Poolstruktureeritud intervjuu küsimused, käsitletud teemad

1. Ettevõtte kirjeldus, üldised andmed, tegevus koduturul.
  - 1.1. Nimi:
  - 1.2. Asutamise aasta:
  - 1.3. Juhtkond (*liikmed, rahvus, haridus, varasem rahvusvaheline kogemused*)
  - 1.4. Töötajate arv 2012 (*sh rahvus, haridus, vanus, varasem rahvusvaheline kogemused, staaž ettevõttes*):
  - 1.5. Kes on omanikud Eesti kapital/investorid/töötajad?
  - 1.6. Tegevused (*kui on muutunud aastatega, siis kirjeldada*) olulised sündmused ettevõtte arengus.
  - 1.7. Käive/kasum (*viimase viie aasta oma, soovitatavalt koduturg ja välisturud eraldi*)
  - 1.8. Ettevõtte positsioon koduturul? Pakutav toode/teenus. Võrreldes konkurentidega? Paar sõna konkurentsist.
  - 1.9. Ettevõtte varasem rahvusvaheline kogemus- hankijad välisriikidest? Erialaliitusesse kuulumine, koostöö välispartneritega jms
2. Tegevus Soome turul
  - 2.1. Miks valiti (esimeseks?) Soome? Mitmes turg see on/oli?

- 2.2. Eelnev turuanalüüs? Kas tehti, kuidas tehti, kas ettevõttes omati selle turu kohta teadmisi. (makrokeskkond, ostujõud, konkurents, ettevõtlusega seotud piirangud, klientide eripära, interneti kasutus, veebist ostmise harjumus)
- 2.3. Sisenemiseks valitud strateegia ja põhjendus (eksport, tütarfirma, ühisfirma vms?)
- 2.4. Eelarve, tasuvusaeg, kapitali vajadus, sisenemiskulud?
- 2.5. Kuidas Soome ettevõtet (või sealse kohaliku ettevõtte puudumisel Soome väljundit) juhitakse?
- 2.6. Välisturu tegevuse mõju koduturul (kasuks? kahjuks?) Mastaabisääst? Ressursside jagunemine?
- 2.7. Kasvumäär läbi viimase viia aasta.
- 2.8. Toote/teenuse unikaalsus Soome turul. Toote eelised võrreldes juba välisturul olevate konkurentide toodetega? Kas toodet/teenust/sortimenti muudeti arvestades sihtriiki?
- 2.9. Eesti vs Soome tarbija, erinevused, sarnasused (maitse, hinnatundlikkus, valmidus tellida internetist, kordusostud) Kui oluline on kliendile jätta mulje, et tegemist on soome ettevõttega?
- 2.10. Kas klienti tuleb juurde konkurentsi arvelt või laieneb ostjaskond internetis?
- 2.11. Kuidas kliendiga suheldakse? (E-mail, telefon, kes ja kus vastab?) Kuidas liigub tellimus/kaup?
- 2.12. Kas ja kuidas jälgitakse Soome turgu jooksvalt?
- 2.13. Barjäärid. Turule sisenemisel tekkinud takistused, kirjeldus?
- 2.14. Turundus Soomes? Selle eripärad Soomes? Kanalid? Hind vs koduturg? Eelarve?
- 2.15. Kas kogemus on andnud julguse siseneda teistel (millistele?) turgudele?

2.16. Suurim õppetund või mida teeks tänase kogemuse põhjal teisiti?

2.17. Millistesse riikidesse on tänaseks veel sisenetud (koos aastaga), millisele plaanitakse lähema paari aasta jooksul minna?

## **SUMMARY**

### **ENTERING OF THE ESTONIAN ONLINE SHOPS TO THE FINNISH MARKET**

Britte Maidra

The internationalization of the company is today practically unavoidable. Even when only domestic market is focused on in selling the product or service, international activity often lies in supply of inputs and many companies have also been established with the share of foreign capital. Globalization has though become considerably more easy and less resource-demanding thanks to the modern information technological solutions. In addition to the regular entrepreneurship online business and the related mediation has become increasingly more common. This is a solution for several small companies, as the entering costs are low, at the same time this provides an opportunity for the companies with limited domestic market who can expand their activities, reaching easier international business thanks to Internet. Regardless of the type of entrepreneurship and field of activities, the company requires the in-company analysis as well as macroeconomic analysis of target market prior to internationalization.

The aim of this paper is to specify which aspects inside the company as well as the ones regarding the target market need to be priority analyzed and considered by these Estonian online shop managers requiring entering the Finnish market with its product or service in the future.

The following tasks of survey were set for the achievement of the aim of the Master's thesis:

- to specify the in-company aspects needed to be analyzed prior to entering the foreign market
- to specify the potential impact of the parts of PESTLE analysis on the activity of the company in the target country
- to analyze the motives of entering the foreign market and different entering possibilities
- to analyze the peculiarities of the online shops as the marketing channel
- PESTLE analysis on the Finnish macroeconomic environment
- to analyze the experience of the companies having today entered the Finnish market with the online shop
- to make recommendations for the companies requiring to enter the Finnish market in the future with the online shop.

To achieve the aim of this Master's thesis it was examined which in-company and foreign market aspects should be analyzed by the company before making the decision of entering the foreign market. This was followed by the description of the different entering methods and treatments and as a result of the narrower field of the work – globalization of online shops, the author also outlined the features of the online shop as the peculiar marketing channel compared to the traditional trade. In the empirical part the author prepared PETLE macroeconomic analysis on the Finnish market and thereafter carried out half-structured interviews with three Estonian entrepreneurs who have practical experience in entering the Finnish market with online shop. Based on the stipulations provided in the part of theory and by connecting this with the experience of the representatives of the online shops, the author made her recommendations for the Estonian online shops requiring to enter the Finnish market in the future.

To specify the in-company readiness to enter the foreign market, the author prepared the illustration on the basis of different sources which provides for eight aspects that need to be considered by the company before making the decision of entering the foreign market. Different theories indicate that the expansion to the foreign market might be either considered or emotional decision or the importance of earlier international experience and education of the managers of the company in entering the foreign markets is also emphasized. It is indicated that the motives of the company of entering

the foreign market are divided into two – proactive and responsive which are respectively either as preventive or rather the response of the company to the changed conditions. The importance of SWOT analysis is also emphasized which the company has to prepare foremost in considering the target market and it is important to understand the suitability of the product or the possibility to adjust the product to the target market. The company should also analyze the impact of the operations at the foreign market on the company's activities at the other markets, including domestic market and reputation of the company.

As the markets, regardless of the geographical closeness, are never identical, the author provides for the parts of macroeconomic environment analysis PESTLE in subclause 1.2. which cannot be influenced by the company itself, but which could considerably influence the activity of the company in the target country. The company should in this way analyse the political, economic, sociological, technological, legal and environment-related aspects of the target market before entering the foreign market. It is essential to understand that not all parts of the provided analysis are influencing the companies similarly, but according to the field of activity and method of entering the market the company has to outline and analyse the aspects regarding their activities. Much information needed for PESTLE analysis could be obtained from the public databases describing the national macroeconomic environment, but information on the competitors and potential clients should be collected by the company itself to understand the market potential and the suitability of the product or service for the target country.

Thereafter the author handled the different methods and treatments for entering to the foreign market in subclause 1.3, by providing for the positive and negative sides of the different entering methods and by indicating how the entering methods are related to the different resource and control requirements. Export (both direct and indirect) is the traditional entering method requiring less expenses and the most resource-demanding is the establishing of the company's representation and production unit in the target country. As many companies created today are with international trend already in the phase of establishing, the author also provided for the features of the inherently international company and these a lot covered the presumptions which are the features

of the successfully globalized companies such as global vision, international experience and rather proactive behavior of the managers.

Related to the aim of the Master's thesis which mainly focuses on the globalization of the online shop, the author indicated the differences of the online shop and traditional shop in subclause 1.4, incl by indicating that the globalization of the online shop is possible with considerably lower expenses, but still involves the risks and depends to the material extent on the computer and Internet use habit and trust in online shops and purchase of the potential clients of the target country from there. As the purchase from the online shop often means the advance payment for the goods before the real overview of the product, many material aspects exist in case of online shop to which attention should be paid. Besides creating trust, the detailed product information, high quality photos and what is also very important – online shop logics and speed - should be taken into account, as the clients are very impatient in operating in the Internet environment and the company has no possibility to direct the leaving client back to the purchase.

In the empirical part the author connected the material aspects provided in the part of theory with the survey tasks and aim of the work, by starting with the macroeconomic environment analysis of the Republic of Finland. The author describes in the PESTLE analysis prepared on the Finnish market that the latter is relatively open for the companies requiring to enter from the foreign market. The narrower field involved the companies requiring to enter the Finnish market from Estonia, the author indicated the trade flows between Finland and Estonia which have annually increased. The author drew up a table of the organizations assisting the companies requiring to enter the Finnish market, incl Viro Keskus which is focused foremost on the advisory of the Estonian companies in Finland. As the Master's thesis foremost focuses on entering to the market with the online shop, it is essential to indicate that more than 80% of the Finnish aged 16-74 uses Internet and in its turn the number of purchasers in Internet users is above the European Union average in Finland, 62% in Finland and 43% in EU respectively. Finland is not creating material obstacles for the companies requiring to enter the market with online shop, but the domains with the end .fi can be registered only by the company or private person registered in Finland.



The subclause 2.2 of the empirical part described the experience of three Estonian online shops entering the Finnish market. The common trait between the interviewees was that these are the companies offering design and textile products having entered the Finnish market with online shops, all three are based on the Estonian capital and these are the resellers, not production companies. The companies are differentiated considerably by volume, incl both sales, assortment and the invested parties, also different entering methods have been used and as a result of all above their fate and results are by today considerably different. ON24 AS is the largest and most successful out of three analyzed companies who has been successful before entering the foreign market and in parallel also at the domestic market, the company is managed by several managers with previous international experience and higher education. The second company was the considerably smaller company, Nictara Kaubanduse OÜ which focuses also on the narrower field – exclusive domestic textile, i.e. these are rather niche goods. Nictara Kaubanduse OÜ entered at first to the foreign market relatively lately – in August 2011, therefore the results are also modest. The third company 4Home OÜ had been operating at the local market already for over eight years by the moment of entering the foreign market, but the entering to the foreign market and the decisions made there though involved the bankruptcy of the company. Thus the close relations with the aspects provided as to the theory of the Master's thesis can be provided for through three analysed companies which characterize the motives of entering the foreign market and the problems that might occur therein.

In subclause 2.3 the author made conclusions and recommendations based on the stipulations provided in theory and analysis in empirical part. In the opinion of the author it is very important that the company's operating markets should be separately handled. Even if the separate companies are not necessary to be created in different countries, then by directing the free resources one should insure that these markets where the company is doing already better would not suffer. Geographically and/or perceptively closer market is easier to enter, but it is not guaranteeing the success. The company's analysis preceding the entering of foreign market is of decisive importance and should also include the analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT), without which the company might not adequately assess the forthcoming risks. As provided in the theory, it should be analyzed in taking the risks which impact

could it be on the company in case of failure. Globalization and success at the foreign market presumes in-company knowledge and experience of international business, also when the on-shore market is entered geographically and perceptively.

In establishing the online shop the replacements should be found for the benefits which exist in case of traditional retail trade, depending on the clientele the design and content of the online shop needs to be changed. For example, the Finnish clients require considerably more information on the product, they choose and decide longer, but the purchase amounts and chosen products are mostly more expensive than in case of Estonians. It is also important to leave an impression that this is the Finnish company, ON24 has found the best solution out of the three analyzed companies where the customer service is in Finnish and the only company out of three provides the possibility for the clients to call to the customer service. Such solution in its turn is creating trust which is a key factor while buying from the online shop.

The managers of all three companies consider the made decision to enter the Finnish market still the right one. Unfortunately, the experience of one company and the bankruptcy of developed company indicates how important is to assess the forthcoming risks and the impact that could influence the activity at the foreign market on the whole company, incl satisfactorily functioned local market. The author provided for one important difference between three companies as to the conclusions, namely the taking of risks related to the order of goods. So one could conclude that online shopping with one preference being supposedly the low costs for the entrepreneur, is only then when cooperation is carried out with the suppliers in this part. In case of ON24 the company had no warehouse and the prepaid amount of the clients is transferred to the suppliers only when the payment date arrives, thus the company has the time when the cash is received to be used for example in marketing activities.

In addition the author emphasizes the peculiarity of the online shop, but also many other Internet businesses in this part that globalization is possible considerably faster, easier and with less resources, thanks to which the company can provide the full service at the foreign market without even visiting the target country.

To sum up, it could be stated that the survey tasks set at the beginning of the Master's thesis and the aim of the paper could be fulfilled. The author considers the experience of the companies having indicated the different results important regarding the paper's integrity, as provided at the beginning of the paper, the attractiveness of the foreign market could be misleading and when entering the foreign market without thorough analysis might endanger the further activities of the whole company. The practical value of the Master's thesis is PESTLE analysis on the Finnish market prepared by the author and her recommendations for the companies requiring to enter Finland.

As a re-development of this thesis the solutions could be surely examined and offered for the marketing activity of online shops. As provided above, the entering with online shop to the foreign market is though possible with relatively low costs, but thereby the investments to the marketing activity are still necessary for further success. Unfortunately the most common method in marketing of online shops for the small companies, which are the online shops mostly, is inaccessible and expensive and therefore alternative solutions should be found and offered. It would be interesting to also find the reasons which have an impact on the habit and courage of purchase from the online shop which in its turn would provide the knowledge for the online shops what should be changed and which marketing methods could be used in developing one's online shop.